

# اللقم الجادة

٠٠

حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء

وكيف يفعلونه؟



تأليف: ليونارد ر. سايلس  
ترجمة: كمال السيد  
مراجعة: محمد عبد الله





# القيادة

حقيقة ما يفعله المديرون  
الأكفاء وكيف يفعلونه ؟

تأليف : ليونارد ر. سايلس  
ترجمة : كمال السيد  
مراجعة : د. محمد عبد الله

**LEADERSHIP : WHAT EFFECTIVE  
MANAGERS REALLY DO . . . AND  
HOW THEY DO IT**

*by*

**Leonard R. Sayles**

*Copyright © 1979 by McGraw-Hill, Inc.*



## مقدمة

تعتبر المنظمات الحديثة رمزا بارزا لتقدير الروح الانسانية والقدرة الادارية على حد سواء . ذلك ان عمل الألف ، بل مئات الألف ، يمكن توجيهه وتنسيقه ، ليس من أجل تكديس الصخور عالية فحسب وإنما لانزال رواد الفضاء على سطح القمر ومن أجل اختراع أدوات غير عادية للحساب والاتصالات ، وللقيام بتشكيلة واسعة من المهام الخلاقة والمعقدة .

لكن الجهد الذى بذل من أجل فهم وتسجيل عمل ودينامية الوظائف الادارية كان جهدا قليلا نسبيا . بل اننا نعتبرها أمرا مسلما به . وغالبا ما نميل إلى تبرير ما يتعلق بالمديرين حتى لا تصبح مراكزهم النسبية وسلطاتهم عبئا على حرياتهم كموظفين أو كمواطنين . وأينما تدرس الادارة ، فإن أسلوب المعالجة يميل إلى أن يكون أحد وضعين يمثلان طرفي نقيض . يتمثل أحدهما في أن المديرين يستخدمون ببساطة التفكير المنطقي والحكم السليم عن طريق التحرك المتتالي من الأهداف إلى الخطط إلى التنفيذ . ويتمثل الآخر في اعتبار المديرين أنفسهم حماة المرض الانساني في العمل .

وهناك عملية تجاهل واسعة النطاق لعملية الإدارة ، وعمل الإدارة والسلوك الفعلى اليومى والأخذ والعطاء المتفرق وفن التعامل مع الآخرين والتفاوض بشأن الأمور غير المتوقعة والغامضة والمتناقضة . ان الفئة الممتازة من المديرين تتكون أولا وقبل أى شىء آخر من رجال ونساء يتصفون بالحيوية والنشاط . ذلك أنهم بسلوكهم الخاص يعملون على تنظيم سلوك جموع من العاملين ، ولدى كل واحد من هؤلاء دافع فى حين أن الكثرة منهم تتسم بالتبكد وتميل إلى التمرد . ولكن المديرين الممتازين فى تعاملهم مع أنماط السلوك المركبة تبعث رؤيتهم على السرور وهم يتحركون ليحفزوا الدوافع وليحققوا التكامل وليغيروا الهياكل وليوجهوا العاملين المحيطين بهم . ومع ذلك فإن نصوصا قليلة هى التى تعنى بتناول روح الاثارة والتحدى التى تتسم بها هذه المهام . وغالبا ما يواجه القارئ بالمفاهيم المعقدة والمجردة للعالم السلوكى أو المبادئ غير الموحية للتنظيم الرسمى . والواقع أن قليلين من القراء هم الذين سيلمحون المغامرة الانسانية غير العادية للدور الإدارى وانجازاته .

ولا يدهشنا كثيرا أن الطلاب الذين يخططون لمستقبلهم فى الإدارة لا يفهمون سوى القليل مما سيفعلونه حينذاك . بل ان كثيرين من المديرين أنفسهم يصابون بالارتباك عند مواجهة الوظيفة لأنها تختلف كثيرا عن العالم الوبيع ذى « المقعد المريح » ، الذى صور لهم من قبل ، سواء أثناء دراستهم أو من خلال مشاهدة وقراءة الروايات وأعمال المسرح والتلفزيون التى صورت الملوك والسياسيين بقدر ما من الواقعية ، خلت منه تماما عند تصويرها للمديرين ، بحيث لا يمكن عن طريقها التعرف على نمط المدير العصرى .

ولقد اجتهدت طوال سنوات فى أن أجمع من خلال العمل الميدانى ، تقارير مباشرة عن العمل الإدارى . وامتد بحثى من الدراسات الموسعة لمنظمات كبرى مثل وكالة الفضاء وشركة « أى بى إم » إلى رحلات أكثر تواضعا لمشروعات أصغر عامة وخاصة . وقصارى جهدى هنا أن أحاول إيجاز تلك الدراسات الرسمية وغير الرسمية فيما يتعلق منها بالسلوك الإدارى وأن أجعل هذا كله متكاملا مع الأعمال الأخرى المنشودة عن فن القيادة .



وأمل أن تتيح هذه الرؤيا السلوكية لفن القيادة اضافة نافعة للنصوص ذات الصبغة الأكثر رسمية عن الادارة ولا سيما أنها تهدف أيضا إلى معاونة المديرين الممارسين على أن يفهموا العالم الذى يواجهونه وهو عالم مليء بالضغوط ، حتى يصبحوا أكثر مهارة عند تخصيص طاقاتهم وتوزيعها بين مطالب متنافسة ، ومتناقضة في أغلب الأحوال .

وتسير المقدمات المنطقية لهذا الكتاب في خطوط متوازية مع تطور ذلك الميدان « المعنقد » للسلوك التنظيمى كما نعرفه اليوم . ولقد حالفنى الحظ إذ عرفت في كمبردج في أواخر الأربعينات ، أولئك الأشخاص الذين كانوا يفسرون دراسات « وسترن الكترك » الشهيرة ويحاولون بناء فرع جديد من العلوم الاجتماعية ، وهم فريتز روثليسبرجر ، جورج هومانز ، واليوت شابيل . كنت آنذاك أدرس ما كان يسمى « بالعلاقات الانسانية في الصناعة » مع دوجلاس ماكجريجور في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا وأتلم كيف أجرى بحثا ميدانيا مع زميلى الطالب جورج ستراوس . وقد تأثر ستراوس وماكجريجور كثيرا بنظرية المجال الاجتماعى السيكولوجى لكورت لوين ، حيث كان في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا قبيل وفاته التى جاءت مبكرة في ١٩٤٧ ، وواصل طلابه هناك دراساتهم لديناميات الجماعة .

كذلك حالفنى الحظ إذ كانت لى روابط اجتماعية « بالمشروع التكنولوجى في ييل » ، وكنت قادرا على متابعة العمل المثمر لفريدريك ريتشاردسون وروبرت جست .

· ووصلت إلى كولومبيا في منتصف الخمسينات حيث واصلت مع كونراد ارنسبرج الذى كان قد تعاون مع كل من ماكجريجور وشابيل تعليمى غير الرسمى ، واستطعت أن أتعاون مع ستراوس وشابيل في عدة مشروعات . ( جميعها تؤكد على المفاهيم التنفيذية والسلوك ، والموقف والتفاعل ) . وأصبحت مهارتى في مجال البحث أكثر دقة خلال العمل الميدانى الذى أشرف عليه اليوت شسايل وويليام ف . هوايت ، اللذان كانا ينحوان بالعلاقات الانسانية لتغدو علما متميزا . وقد بين لى عملهما باعتبارهما من علماء الانثروبولوجيا التطبيقية ، كيفية استخدام دراسات الحالة لاكتشاف قوانين السلوك الانسانى التى

تربط بين الاختلافات في الشخصية وبين تدفق العمل وسلوك الجماعة (سيسمى هذا فيما بعد «النظم الاجتماعية التقنية» ). وهكذا يصبح هذا الكتاب خليطاً من الانثربولوجيا وعلم النفس الاجتماعى ، والادارة . فضلاً عن أن العمل مع جيمس ويب عندما كان يرأس وكالة الفضاء أوحى لى ببدء هذه الدراسة عن القيادة . ان لمدرسة الدراسات العليا لادارة الأعمال بجامعة كولومبيا تقاليد طويلة في البحث عن المعرفة الجديدة حول المديرين والادارة . وقد شجعتنى الفرصة التى أتاحت لى لمشاهدة مشروع « ادارة فضلات الجوامد » على القيام بعملية تكامل وتوليف بين دراسات اجراء التغيير التى أصبحت موضوعاً للباب التاسع . وبالمثل فان مشاركتى مع مركز بحوث تطوير المستقبل المهنى دعمت جهودى لتطوير أساليب أكثر تحديداً وعملية لربط احتياجات تدفق العمل التنظيمى بكل من ضوابط الادارة واختلافات الشخصية (البابين الثامن والحادى عشر) . والأمر الأكثر أهمية ، ان زملائى فى قسم ادارة المنظمات وفروا ، وما برحوا يوفرون ، بيئة حافزة وبناءة للبحث والكتابه .

ليونارد ر . سايلس



# الباب الأول

## العالم الإداري : التوقع والواقع

نحن نعيش في عالم من المنظمات . وفيما خلا الفن وبعض الحرف والممارسات الفردية في الطب والقانون ، فإن كل الأعمال في مجتمعاتنا تقريبا تتم من خلال منظمات انسانية . بل ان العمل المهني الفردي أصبح يمارس من خلال المشاركة على نحو متزايد ، فالعيادات والمعامل تتطلب قدرات إدارية تكمل المهارات الفنية للجراح والمحامي . ويبدو أن شهية المنظمات العامة والخاصة شهية نهمة للمديرين الجدد . وحتى في فترات الانكماش ، تظل معظم المنظمات تبحث عن مديرين « أفضل » ، وتشكو الجامعات والشركات والمستشفيات والوكالات الحكومية دائما من نقص « القيادة » الفعالة ، ومن صعوبة الحصول على مديرين أكفاء بالفعل .

وفي مشروعات الأعمال ، بما لها من قدرة على قياس النتائج ، قد يكون الضغط أشد للارتقاء بالقدرات الإدارية . ومع ذلك فإن معظم الشركات تتنافس بصورة علنية ، لا تغلفها أية صيغ سرية أو أسواق محمية أو براءات اختراع لا يمكن الوصول إليها . ان كلا من المستثمر المحنك في سوق الأوراق المالية والشخص العادي يدركان أن هناك اختلافات غير عادية في الأداء بين مؤسسات نفس الصناعة . وبافتراض أن هناك فرصا متساوية نسبيا في الحصول على المعرفة الفنية والإدارية ، فما الذي يؤدي إلى مثل تلك الاختلافات غير العادية في الأداء ، انها المهارة الإدارية .

ذلك ان الانسان يصاب بالدهشة بصورة مستمرة من جراء ذلك العدد الكبير من الأخطاء الواضحة التي ترتكبها منظمات محنكة . ومن ذلك أن هناك شركة تنزع لاكتساب المعرفة وتحقق عملا منسجما بين عدد من الوحدات في نفس الصناعة ، لا تزال ادارتها بيد مؤسسيها . الأمر الذي يجعل نائبا جديدا لرئيس المجموعة يدمر الدافع لديهم . فالاتصال به غير متاح كما أنه يتقاعس عن استشارتهم حول سلسلة كاملة من السياسات الجديدة . وخلال فترة قصيرة من الزمن أصبحت المنظمة في حالة ارتباك وبيع كثير من مكوناتها التي كانت تحقق ربحا من قبل . وفي حالة أخرى ، يستأجر أرقى وأغلى فندق في أمريكا رجل كان يدير نزلا ممتازا آخر راسخ الأقدام منذ وقت طويل ، وذلك ليعمل به كرئيس لمسئولى التشغيل ، واسوء الحظ ، فليس لدى هذا الرجل لا الخبرة ولا المهارة اللازمين لمواجهة الصدمات « المتزايدة » المرتبطة بافتتاح مرفق جديد مثقل بمشاكل الانشاء والعاملين . وقبل أن يكتشف أن المدير الجديد لا يستطيع أن يتعامل مع التغيير ، كانت النتيجة قد أوشكت أن تكون كارثة مالية .

وحتى الآن ، فإن المهارات الادارية المفتقدة لا تمثل في الحقيقة وسائل فنية عميقة أو معقدة . وهناك عشرات الألوف من الكتيبات ، وكذلك المطبوعات ذات المعارف الأوسع مجالا ، والتي تحدد مبادئ الادارة الجيدة . ان معظم نتائج البحوث حول القيادة الجديدة تبدو حينما ترد إلى مكوناتها الأساسية ، واضحة غير معقدة . بل وتبدو بديهية ، إذا أربنا تعبيرا بقيقا . وفي حين يوجد بين معظم الاستشارات ونتائج البحوث والبيانات الرسمية ، نوع من الفوارق الدقيقة وقليل من « عمليات الصقل » ، فإنه يوجد بينها اتجاه رئيسى واضح . فالمديرون الأكفاء يمضون في التخطيط قديما وينتقون رؤوسين أكفاء ، ويشيرون خيرة المؤدين ، ويحتفظون باتصالات مفتوحة ويشجعون التغذية العكسية ، وهكذا . والأمر على هذا النحو يبدو سهلا .

فكيف يفسر ان ذلك النقص والاحساس بندرة المديرين ؟ هل القدرات المطلوبة نادرة إلى درجة أن عددا قليلا من البشر هم الذين يتمتعون بالموهبة التي تشكل جزءا لا يتجزأ من صفاتهم الوراثية ؟ وهل المكافأة أقل من أن تجتذب الرجال والنساء من المهن المرغوبة



بدرجة أكبر؟ وهل المنظمات تقيد إلى حد ما أو تنمر بصورة حمقاء  
ممارسة الإدارة الجيدة؟

### الإدارة : لماذا هي بمثل هذه الصعوبة؟

لماذا تصبح الإدارة معضلة على هذا النحو ويصبح المديرون الأكفاء  
بمثل هذه الندرة؟ لماذا يساء تدبير مثل هذه المهمة الجلية الواضحة  
المعالم إلى حد ما بمثل هذه الصورة المتكررة؟ لماذا لا يكون ما يبدو لنا  
بسيطا بصورة واضحة ، بسيطا حقا ؟ . نعتقد أن هناك اجابات لكل  
هذه الأوضاع المتناقضة .

١ - أن الإطار التنظيمى الذى يتعين من خلاله على المديرين أن  
يمارسوا عملهم ، إطار أصعب مراسا مما نتخيله للوهلة الأولى . ففى  
حين أننا نعيش فى عالم من المنظمات لا يمكن أن نبقى ببونها كما  
أوضح بيتر دركر باقتدار مدعما رأيه بالاسانيد ، نجد أن هذه  
المؤسسات تفرض قيودا غير عادية على الكفاءة الإدارية . وسنكتشف  
هذا فى الأبواب التالية ، لكنه من الصعب أن نمضى دون أن نضرب مثلا  
واحدا .

حتى رئيس الولايات المتحدة ، بكل السلطة المهيبة التى يحظى بها  
منصبه الجليل ، يمكن أن يقهره تصلب الرأى الذى لا يقهر  
للمنظمة . وتروى مجلة « النيوزيورك تايمز » كيف أن الرئيس  
كارتر اكتشف بعد أن تسلم مهام منصبه وجود فئران فى المكتب  
البيضاوى وهو الموقع الأساسى فى الرئاسة . واتصل بالإدارة  
العامة للخدمات ، الذين جاءوا وعالجوا الأمر . لكن كارتر استمر  
بعد ذلك يسمع صوت الفئران ، بصورة أسوأ ، ومات واحد منها  
بجوار الجدار . . وكانت الرائحة المنتنة ملحوظة تماما خلال  
الاجتماعات الرسمية . ومع ذلك فعندما اتصل مرة ثانية بالإدارة  
العامة للخدمات ، أخبروه بأنهم استأصلوا تماما كل الفئران ،  
ومن ثم فإن أى فئران جديدة لابد وأن تكون فئراننا « خارجية » ،  
والعمل الخارجى من اختصاص وزارة الداخلية لقد تملصوا منذ  
البدء ، لكن شكلت فيما بعد حملة مشتركة لمعالجة المشكلة .

---

(١) مجلة نيويورك تايمز ، ٨ يناير ١٩٧٨ ، ص ٢٩ .

٢ - ان كثيرين من المديرين يتم اغراؤهم لكى يجربوا نماذج مفرطة في التبسيط لدور المدير ، ثبت كل منها فشله .

٣ - وحينما يحاول المديرون المضى إلى ما وراء النماذج الواضحة ، فانهم سيواجهون صعوبة الحصول على العون . وحتى فترة قريبة كان الباحثون في التنظيم يركزون على عمال خط التجميع وكتبة التأمين أكثر مما يركزون على المديرين . بل والأكثر سوءا ان الدراسات التي أجريت اتجهت إلى التركيز على ما ينبغي أن يعتقده المديرون وما ينبغي عليهم انجازه . وتجاهلت الأمر الأكثر أهمية وهو : كيف يتحقق ذلك ؟

٤ - ولأن المديرين لا يعرفون كيف يحققون الأهداف ، ولا ما الذى يجب أن تكون عليه الحياة الادارية ، ولا الاحساس بماذا يجب أن تكون عليه العملية ، فانهم يصطدمون ويفزعون مما يلاقونه . ذلك ان هناك اختلافا كبيرا بين حقيقة أن تكون مديرا وما كنت تتوقعه .

٥ - ان معظم الفوارق بين التعبيرات الطنانة وبين الواقع ، بين الفكرة المتصورة سلفا وبين خط النار أو الممارسة ترجع إلى الروتين اليومي للإدارة الذى يتسم بالتشتت ، ويتم تحت ضغوط وقيود زمنية ، كما يستهلك كثيرا من الطاقة .

٦ - ولسوء الحظ فان دارسى الإدارة والعلماء السلوكيين ، مثلهم في ذلك مثل المديرين أنفسهم ، ليست لديهم لغة لوصف هذا العالم المحموم المتفاعل وليست لديهم مفاهيم لتحليله . والأرجح ان المفاهيم والنماذج التى يستخدمونها تنتمى إلى عالم المهن ، إلى سواكن المعرفة المهنية ، أكثر من انتمائها إلى ديناميات التفاعل الانسانى . ان الإدارة قليلة الشبه بأى مهنة أخرى ، هذا إذا ما اعتبرت مهنة حقا . انها تمثل مهارة متحدية بصورة غير عادية يتعين ممارستها في « مجال » يصعب تمييز عناصره ، وهو التنظيم المعقد . والجهود المبذولة لاضفاء صفة المهنة عليها ، ولردها إلى مجموعة من الأشياء التى يتعين معرفتها ، كغشء متميز عن الأعمال التى يتعين عملها ، ستزيد الهوة بين ما يقال للمديرين وبين ما يتعين عليهم أن يتعلموا القيام به حقا .

٧ - وبدلا من الاستجابة للواقع والتعقل ، يتراجع كثير من المديرين



إلى واحد أو آخر من النماذج المفرطة في التبسيط والتي تفسر الدور الإداري ومنها :

### الرئيس نو السلطان الكامل :

ان كثيرين من المديرين يرجعون الإدارة إلى مجرد سياسات للقوة ، ويضربون لذلك مثلا بحالة مكيا فيللي والمافيا ويؤكدون ان الأفراد المتعطشين للسلطان والذين يمكن وصفهم بالشطار سياسيا ، كانوا على الدوام قادرين على تحقيق ذلك . وهم يصرون على الولاء الكامل المنحرفين ، ويتبعون شعار فرق تسد ، ويبدون شجاعة غرة ، ويعرفون كيف يديرون العجلة وكيف يتعاملون . لكن ذلك يصلح في عملية الرئيس الواحد ، في اقطاعات سياسية قليلة لا تزال باقية ، وليس في عالم معقد من المؤسسات .

### البيروقراطي الكامل :

لقد استوعب هؤلاء المديرون دروس كتبهم الدراسية جيدا . والإدارة عندهم عبارة عن ترشيد تطبيقي للأمور ، وحسن فهم حاد الإدارك ، وتذوق للتقيد الحرفي بالقوانين . وهم يحاولون ، تماما كما أشار إلى ذلك فريدريك تايلور وماكس ويبر ، أن يحددوا المهام بوضوح ، وأن يتجنبوا تداخل المسئوليات ، وأن يتأكدوا من أن لكل شخص رئيسا واحدا فحسب ، وأن هيئة العاملين هيئة استشارية تماما ، ويتبعون خط السلطة . وهم يحذفون كل المشاكل الانسانية المعقدة من خلال توصيفهم الواضح المبلور للوظائف . ان كل شيء عندهم صحيح بصورة معيارية ، لكن الكائنات الانسانية لا تسير على هذا النحو .

### التقنى المحنك :

هنا نجد المديرين الذين يبحثون عن علاج ناجح للمشكلات الانسانية التي يتجاهلها البيروقراطيون في سلوكهم الدقيق الذي يمكن وصفه بالسلوك الآلى . وهم يفترضون أن المستشارين ومدارس إدارة الأعمال قد أثبتا استعدادهما لتوفير العلاج للعلل التنظيمية . وسواء كان الأمر يتعلق بخطة للإدارة بالأهداف واثراء الوظيفة والتطوير التنظيمي ، أو بغير ذلك ، فانهم يريدون الأحدث والأكثر امتيازاً . لكنهم لسوء الحظ يجهلون حقيقة أنه ليست هناك طرق سهلة لكي يصنفوا

« المواقع » في أجزاء مستقلة . ذلك أن الإدارة بالأهداف تعالج التنظيم بأسره تقريبا : الهياكل ، وأساليب القيادة ، والرقابة ، وغير ذلك كثير فهي يمكن أن تكون أى شيء تقريبا ، ولكن ذلك يتوقف على من يستخدمها وكيف . ونفس الأمر ينطبق على المناهج الأخرى ، فليس لها أى معنى مشابه لقرار الإدارة العالية بتطوير تقنية جديدة لوضع ميزانية رأس المال . ان كل أسلوب ادارى يؤثر في الحقيقة على التنظيم ككل . ويمكن تشكيل هذا الأسلوب أو تطويره لتحقيق ما يريده المديرون تقريبا . وليس لأى من هذه الأساليب الادارية حقيقة مستقلة ، وليس لمعظمها شرعية مستقلة ، كما أنها ليست كتلة تجمع من الاجراءات نصف المهضومة فحسب ، بل انها أيضا لم توضع في شكل تطبيقي . ان التطوير الادارى في أحد التنظيمات يعنى أمرا مختلفا تماما عما يحدث في منظمة مجاورة (حتى وان كانت تلجأ إلى نفس المستشار) .

### الرافضون :

ثم يأتى أولئك المديرون الذين يشعرون بالمرارة والارتباك بسبب ما تبدو عليه الحياة في المنظمات من صعوبة . وهم يزعمون أنه لا توجد قواعد للعبة في تنظيماتهم المخبولة المختلطة وانه في الوقت الذى يتعامل الشخص الموجود في البيت المجاور لهم مع أناس راشدين في تنظيم معقول ، فانهم يجدون أنفسهم مضطرين إلى أن يواجهوا سفينة ملامى بالحمقى .

انهم لا يفصحون لك أبدا كيف كان ذلك .

وسيكتشف المديرون الذين يبحثون عن العون من العلماء الأكاديميين والأخصائيين ، ان ما يبدو للوهلة الأولى مفيدا ومناسبا ، يعانى من قصور مؤس . ذلك أن الكتب والخطب تبرز فقط ما ينبغى على المدير الكفو أن يفكر فيه (أو) النتائج التى ينبغى عليه (أو عليها) تحقيقها . وهم يميلون إلى اهمال المسألة الحاسمة المتعلقة « بكيف » يتم تحقيق ذلك .

### لماذا يفعل المديرون ما يفعلون :

تسعى نسبة كبيرة من الكتابات في الإدارة إلى التمييز بين المديرين

الأكفاء وغير الأكفاء على أساس الاختلاف في الإدراك : كيف يرون العالم من حولهم وكيف يرون أنفسهم .

وهكذا يفترض أن المديرين الأكفاء هم الذين :

\* يؤمنون ويثقون في قدرات المرؤوسين ودوافعهم على حد سواء ، ويعتقدون أن لديهم الرغبة في تقبل المسؤولية والعمل الجاد<sup>(٢)</sup> .

\* يؤمنون بأن المشاركة ليست أمرا مرغوبا فيه فحسب بل انها أمر مفيد كذلك .

\* يسعون نحو الانجاز والسلطة المشروعة .

\* يثقون في أنفسهم بصورة معقولة ، ويتميزون بالجرأة والتفائل ، والحساسية واليقظة .

**ما الذى يتعين على المدير الكفاء أن يحققه :**

وهناك بديل آخر يذهب إلى التركيز التقليدى على ما يقوم به المديرون الأكفاء : أنهم أكفاء في التخطيط للمستقبل وفى التفويض ، والتنسيق ، وتنمية الكفايات الادارية ، والتنظيم ، بل وفى تحقيق الأرباح . بعبارة أخرى ، ان المديرين الأكفاء يتخذون قرارات « جيدة » تتحول إلى خطط واعية ، وتفويض رشيد ونتائج مرغوبة .

لقد كانت الكتب الدراسية التقليدية عن الادارة تركز أساسا على ما ينبغى عليك أن تحققه . يقابل ذلك أن منهج السلوك التنظيمى يركز أساسا على الطريقة التى ينبغى أن يفكر بها الانسان ( عن نفسه وعن الآخرين ) ، ولم يهتم تقريبا بالنقطة الواضحة من باب أولى وهى أنه من المحتمل أن كل شخص يريد أن يحقق الشئ نفسه . ان مديرين قليلين هم الذين لا يريدون أن يخططوا تخطيطا جيدا ، وأن ينموا الكفايات الادارية بصورة جيدة ، وأن ينسقوا بصورة جيدة . والمشكلة هى كيف ؟ فمنذ ويبر وتايلور ، لم يعد سرا أنه ينبغى على المنظمات أن تستخدم أساليب كالتخطيط والتفويض ، وبالمثل فان جل المديرين ( وليس كلهم على وجه التأكيد ) يريدون أن يكونوا واثقين ، متجهين للانجاز ، مراعين لدوافع المرؤوسين . لكن مثل هذه الرغبات تواجه في

---

(٢) كثيرا ما ينكر بوجلاس ماكجريجور كمثل على هذا ، الطريقة من التفكير التى تقترح التفرقة بين نظرية المدير س ونظرية المدير ص .



معظم الأحوال باحباطات الحياة التنظيمية : كالتمرد الواضح للأفراد والمجموعات ، والرفض المتعمد والتحريضات ، والمعارضة الواضحة لوضع المصالح الخاصة بعد مصالح المجموعة . لكن السؤال الذى يثور ثانية هو كيف ندير بشكل يجعل النتائج المحققة تشجع على الثقة ، والتفويض والمشاركة .<sup>(٢)</sup>

### كيف : دلالة العملية :

وهكذا ، وجد أن السؤال الأساسى الذى أهمل هو كيف يتم تحويل النوايا إلى نتائج ؟ حتى التحليل النفسى لم يبذل فيه جهد كبير لبيان ما يتعين عليك أن تفكر فيه ، عن نفسك وعن الآخرين وفي أغلب الأحوال اما أن تكون الدوافع والمعتقدات مفروسة في النفس بصورة عميقة واما أن تجىء مكتسبة عن طريق الخبرات المباشرة . وفي الحالتين ، فإنه من غير المجدى أن تحاول تغيير نفسك ما لم يتغير الموقف . وهنا ، فإن المواقف تتبع التصرف ولا تقوده . ويكون الرؤوسون والزملاء أكثر مدعاة للثقة لأن الموقف أقل احباطا وهناك مزيد من التعاون وليس العكس .

وفي نفس الاتجاه ، فإن كل مدير تقريبا قد جاء نتاجا للحضارة الصناعية الغربية ، يؤمن بالقواعد المقررة في الادارة الجيدة ، وهى التخطيط للمستقبل ، واتخاذ القرار الموضوعى فيما يتعلق بالعاملين ، والموازنة الرشيدة بين العوامل قبل التقرير ، واستخدام التغذية العكسية في تقييم القرارات السابقة ، الخ . لكن معظم المديرين يشعرون بالضيق ، لأنهم يبدون غير قادرين على جعل النتائج تتحقق على هذا النحو .

هذا هو السبب في أن معظم مبادئ الادارة تبدو ( وهى كذلك في الواقع ) مفرطة في البساطة على هذا النحو . وبدون تفصيل ، وبحيث يمكن كتابتها في صفحة واحدة . لكن معرفة النتيجة النهائية لا تكفل الوصول اليها . تلك ان مبادئ الادارة تهمل كل شيء يحتمل الجدل في

---

( ٢ ) هناك بعض البراهين التى تؤكد ان المديرين الذين بدأوا في ممارسة أساليب المشاركة ، قد حصلوا في الواقع على مجموعات أداء أفضل . انظر :

George Faris. "Chikens, Eggs and productivity in Organizations", Organizational Dynamics, Vol.6, no.

4, Spring 1977, PP. 2-15

تحويل النوايا الطيبة إلى نتائج جيدة . والأساس الأوسط بين الدافع والنتائج ، هو المنطقة الحرجة للتدريب كما أنه المنطقة المهمة على حد سواء .

وهناك ملاحظة جانبية هامة تتمثل في الاعتراف المتزايد في العلوم الاجتماعية بحقيقة أن العملية على مستوى حرج من التحليل . ولا بد أن يتضح أن كلا من ادراك النظم الاجتماعية ومسايرتها بمستوى التشغيل السليم ، يمثلان مستوى العملية .

لماذا	كيف	ماذا
— الرغبة في الانجاز ، السلطة المؤسسية	؟ الخطط الذكية ، قوة العمل المدربة المسئولة .	
— الايمان بالقدرة والرغبة الفردية في تقبل المسؤولية	الربحية ، الهيكل التنظيمي المعقول .	

وهذا يعنى أن المديرين والباحثين على السواء في حاجة إلى التركيز على التفاعل السلوكي الذي يشكل جزءا من أساس الحياة الوظيفية .

### البلاغة في مواجهة الواقع :

يصاب المديرون الجدد بالحيرة ( أو يغضبون ) عندما يجدون أن العالم التنظيمي يختلف كثيرا عما جعلونهم يعتقدونه . ذلك أن المديرين الجدد لا يتوقعون عالما غامضا وطموحا من « النظم » وإنما عالم بسيط رشيد محدد بوضوح ويضم :

— أهدافا واضحة ، ومن الأفضل أن تتمثل في هدف أو هدفين . نتائج سريعة الظهور وترتبط بصورة لا غموض فيها بالجهد ( على أساس النظرية القائلة بأن العمل الشاق ينتج على الدوام أداء قابلا للقياس واحساسا بالانجاز أو الاكمال ) .

— مقدارا كبيرا من الوقت للتحليل التأملی واتخاذ القرار .

— رؤوسين مراعين للمسئولية وسريعي الاستجابة .

— وقتا اضافيا على وقت التخطيط .

- موارد مساوية للمسئولية المحددة .
- فريقا اداريا موحدا له اهداف مشتركة .
- قواعد ، واجراءات ، وغايات متسقة مع بعضها البعض ، ثابتة نسبيا ، ومحددة المعالم .
- مكانة وتقدير اكبر من خلال الترقية ، مع عدد اقل من الاشخاص الذين يتخذون القرارات أويوقعونها .
- سلطة تعادل المسئولية ، ومن ثم تمكن من انجازها .

### المدير « المحترف »

اصبح تعبير المدير « المحترف » مستخدما بصورة متزايدة ، وليس في هذا أى مدعاة للعجب . ففى حين يصور الوهم ( أو الانخداع ) لدى عدد قليل من المديرين أنهم مثقفون أو مديرون تقنيون ، فإنهم لا ينظرون إلى دورهم الادارى باعتباره معادلا لوظيفة مهنية . ويرون ان النجاح ينبع من المعرفة ومن القرارات الحاسمة عميقة التفكير : المهارات الادراكية . وان هذا يخول لهم توجيه الموارد والقابلية للاستجابة الأمر الذى يمكنهم من انجاز مهامهم المحددة .

ان الصورة المهنية بديل جدير بالاعتبار بالنسبة للمفهوم ذى الطابع العسكرى للمدير باعتباره أمرا . ذلك ان مثل هذه السلطة المطلقة لم تعد تتماشى مع مجتمعنا ، الذى نادى بحقوق العمال والجماعة والأطراف الأخرى المعنية . ويرى مديرون كثيرون أن المحترفين يحصلون على نفس الاعتبار مثلهم مثل أسلافهم الأكثر إيمانا بالسلطة المطلقة ، فى حين يحظون بولاء أتباعهم بصورة أكبر . فلا بد أن ينبع الاحترام من الكفاءة الادارية للمدير وقدرته على استغلال الحكم المتوازن والتعاطف ( كما هو الحال بالنسبة للأطباء والمحامين الأكفاء ) .

ان المعرفة المتزايدة يوما بعلوم الادارة والمجالات الأكثر تخصصا فى التمويل ، والتسويق وشئون العاملين ، تدعم الصورة الذاتية المهنية للمدير : صانع القرارات الداهية الموضوعى المحترم الذى يعمل من أجل المصالح العليا للآخرين - التنظيم والرؤوسين - ومن أجل تحقيق أهداف عريضة مثل « النمو المتوازن الذى يغذى نفسه بنفسه » .

ان المجتمع يثيب المهنيين الشرفاء الذين يلتزمون بقانون الواجب



تجاه احتياجات العملاء ويكرسون له أنفسهم بصورة موضوعية في اطار من الكفاءة الفنية المحنكة . وتتاح للمهنيين منزلة واعتبار واستقلال ذاتي وفرصة للعمل في بيئة تشجع على بذل الاهتمام المستمر وانجاز المهام بأسلوب يقظ دقيق على أتم ما تكون الدقة . على أنه من النادر في العالم التنظيمي الواقعي ، أن تمنح هذه المكافآت للمديرين المحترفين ، وانما تذهب عادة إلى هيئة الخبراء . وفي حين يعتبر الخبراء من الناحية النظرية أكثر تبعية وتقيدا ، فإنهم في الواقع أقل وقوعا في شرك الاحتياجات المتصادمة والتي تعتمد على بعضها البعض . فلديهم فرصة القيام بتحليل تأملى كما أنهم بعيدون عن الأزمات اليومية ذات الهرج والمرج . ولهم حرية وضع الفروض المناسبة عن كافة تلك العوامل البغيضة المسببة لعدم الأتزان التي تجعل المديرين متعجلين ، والوصول في ضوء هذه الافتراضات الموضوعية سلفا إلى « حلول » غير غامضة يوصون بها ، وهو الأمر المطلوب اثباته . ان العمل البالغ حد الكمال للعاملين هو المثل الأعلى للمحترفين ، لكن المديرين السذج هم فحسب الذين يسعون إلى تحقيق هذا .

### جانبية الخبرة في اتخاذ القرارات :

ان كثيرين من المديرين الذين يتوقعون ان يكونوا صانعى قرارات محترمين ، عميقى التفكير ، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة على أن يحصلوا مقابل ذلك على مكانة ممتازة واضحة ، ليسوا قادرين على تقبل العالم الواقعي للعمل الإدارى الذى يواجههم . فالقليل منهم يبدو « محترفا » لكن التحدى كما سنرى ، أكبر بكثير .

فمن بين العوائق غير الظاهرة في معظم مدارس الإدارة ، انجذاب الطلاب نحو القيام بالأدوار الاستشارية بدلا من القيام بأدوار الإدارة التنفيذية<sup>(٤)</sup> . ان الطلاب يريدون أن يصبحوا خبراء فنيين في وضع ميزانية رأس المال ، وفي نظرية الأوراق المالية ، والتطوير التنظيمى ، وتحليل السياسات ، وهم يتجنبون الدور الإدارى الذى كان سبب

---

(٤) الاستثناء هو ذلك الاطار الصغير من الطلاب الذين يرومون الدخول إلى مجال الأعمال لحسابهم الخاص - ليصبحوا ارباب مشروعات .

وجود مدارس الادارة العامة وادارة الأعمال ، ويوضح هذا المنهج الدراسى الذى يضم عددا كبيرا من الدراسات التقنية بصورة عالية . وقد تكون أسباب ذلك هى :

١ - ان لغة الادارة نفسها ليست مصممة بصورة تجذب كثيرين من شباب الكليات اليوم . فهى تبدو مبتذلة أو مفتقرة إلى الجوهر أو الشجاعة الفكرية ( إذا اعتراك الشك فى هذا ، فاقراً فحسب نصوص « مبادئ » الادارة القديمة ) .

٢ - ان دور المدير يبدو دورا غير اجتماعى . وقد أدرك دافيد ماكلياند وكان فى ذلك على صواب ، ان كثيرين من الناس يسيئون فهم دور وظيفة السلطة . فالمديرون فى دوائر الأعمال ( أو البيروقراطيون « المتعطشون للسلطة » ، هم على حد سواء أشخاص ملومون ومدانون بسبب تفضيلهم السلطة على الانجاز . ذلك أن الغرض السائد فى المواد التى تنتجها وسائل الاعلام والتى تنفذ إلى ثقافتنا بأسرها ، هو أن المديرين هم أناس أنانيون ، طغاة صغار ، أوليسوا صغارا إلى هذا الحد ) يفضلون استغلال مكانتهم التنظيمية من أجل الكسب الشخصى بدلا من الانجاز من أجل الآخرين .

وأيا كان المصدر - فإن الشخص يستطيع أن يحدس بأن كثيرا من خيرة الطلاب يريدون أن يصبحوا مهنيين : معلمين بالجامعة ، باحثين ، محامين ، أو خبراء فى شئون العاملين أنهم لا يستطيعون أن يتركوا التحدى أو الاسهام الاجتماعى للمهنة الادارية . ولا ريب فى أن مدارس الادارة مكتظة حتى تكاد أن تنفجر من التخمة ، لأن هذا هو المكان الذى توجد فيه الوظائف ( فى ١٩٧٨ ) ، اذ يأمل كثيرون من الطلاب بصورة محمومة فى مستقبل مهنى فى الادارة ( ليحصل محل المستقبل المهنى الطبى ، القانونى ، أو الهندسى ، الذى لم يكن متاحا وان كان مرغوبا ) لكنهم ينظرون إلى الشئ الادارى الحق فى هذه الأنواع من المهن كجزء صغير من الوظيفة ، أما نصيب الأسد فيتمثل فى المعرفة التقنية - المعرفة كشئ متميز عن العمل .

وكما قلنا ، فانهم يعتبرون أن الجانب العملى جانب سطحي مثله مثل الجانب المتعلق بالمعرفة ، وذلك أمر طبيعى . يعنى ذلك « الخداع » من خلال مناورات الالتفاف والدوران أو العلاقات الانسانية الأولية الطبية والحكم الصائب ، مثل معاملة الناس بصورة جيدة وعدم اعطاء

المسئوليات لمن لا يكون مستعدا للقيام بها وفي ظل المعرفة العالمية الضاغطة ، وثمار التعرض للعوامل الأكاديمية ، ليس هناك ما يدعو للدهشة من أن الكثيرين يفضلون العمل في مجال مهني كبحوث التسويق بدلا من أن يتحولوا إلى عدد اضافي من المديرين .

## عالم النظم :

أن واقع الحياة التنظيمية عند المستويات التنفيذية عبارة عن مسيرة عمل تبدو في صراع « كيف » و « ماذا » الذي يضيقه المديرون المحترفون إلى الوظيفة . فالمديرون يريدون عالما من الأهداف الواضحة ، عالما أملى ومستقرا ، مقسما إلى أجزاء محددة ، وموارد محققة بصورة واضحة ، واجراءات أداء ظاهرة ، لكن ما يجدونه هو النقيض تماما . والبعض منهم لا يتعلم أبدا ، ويقضى البعض الآخر معظم وقته في السعى من أجل جعل الواقع مطابقا للعبارات الطنانة ، أما الغالبية منهم فلا تستطيع أن تستوعب المهارات الادارية الصالحة للتطبيق في العالم الواقعي .

## التناقضات :

بالاضافة إلى أن وظيفة المدير هي وظيفة قلقة ، مجزأة وتختلف بشكل حاد عن تصور المجتمع لها ، فانها أيضا وظيفة متناقضة أو تبدو كذلك على أقل تقدير . ( وكثير مما نقوله هنا سيصبح موضوعات ندرسها تفصيلا في الأبواب الأخيرة ) . وفيما يلي عدد من الامثلة على هذه التناقضات :

١ - فالرؤوسون في حاجة إلى إعطائهم فكرة واضحة عن وظائفهم وحدودها ، رغم أن الوظائف تتداخل حتما والحدود تصبح غير واضحة .

٢ - المديرون يحتاجون إلى تحديد الروتين وعملية التنظيم للوصول إلى الكفاءة رغم أن الروتين والثبات ينبغي أن يضحى بهما عمدا لاجراء التغيير .

٣ - والرقابة تدمر صحة البيانات ، ولكن ليس هناك مدير يستطيع أن يعمل بدون رقابة أو بيانات صحيحة .



- ٤ - والتنظيمات هرمية بصورة لا جدال فيها ، لكن معظم المديرين في المنظمات الكبيرة ينفقون جل وقتهم في علاقات أفقية .
- ٥ - والمديرون في حاجة إلى أن يكونوا حاسمين ، لكنه من الصعب عادة معرفة متى يتعين اتخاذ القرار ، وكثير من القرارات يحتاج إلى إعادة النظر فيه أو اتخاذه من جديد .
- ٦ - والمديرون يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على ادراك الاستمرار الضمني لكل من وظيفتهم ومنظماتهم في ظل وضع يتسم بأقصى حد من التجزئة .

العبارات الطفانة	الواقع
اتخاذ القرار بعد تفكير عميق	معظم يوم العمل مكرس للتفاعل مع أناس آخرين ، والحصول على المعلومات وتبادلها ، والاقناع والتفاوض .
يوم عمل منظم بوضوح ومخطط بطريقة منطقية .	اتصالات مرتجلة ، مشتتة غير مخططة ، القفز من موضوع إلى موضوع وبين أناس مختلفين .
الجهود مكرسة « لقيادة » الرؤوسون الذين يتباينون في إوضاعهم بصورة كبيرة .	معظم الوقت يقضى مع أناس من الخارج ، بل أن الرؤوسين يتحدثون كثيرا سلطة المدير .
تتخذ القرارات بحكم رشيد بواسطة فرد في الموقع المناسب يقوم بتقييم كافة العوامل .	القرارات نتاج لعملية تفاوض وسمسة معقدة ، تمتد على مر الزمن وتضم أعدادا كبيرة من الأطراف المعنيين .
الغايات والأهداف واضحة ومتناسقة .	تعدد الأهداف وفق المجموعات والمصالح المختلفة ، المتصايمة بل والمتناقضة ، والأولويات تتغير غالبا .
تناسب النتائج مع الجهد والقدرة الفرديين ، التقدم المضطرد ، الانجاز الحاسم .	النتائج محصلة لعوامل كثيرة غير قابلة للتحكم فيها ، تظهر بصورة بطيئة ويصعب التنبؤ بها ، والخطوات متشابكة ، خطوتان للخلف وثلاث خطوات إلى الامام
السلطة تعاليل المسئوليات .	قصور كبير في السلطة لتوجيه الموارد والتراخيص الضرورية لانجاز الأهداف المحددة .

العبارات الطنانة	الواقع
اهداف واضحة محددة ومقسمة إلى معالم وعلامات .	في حين يحتاج المديرون إلى تجزئة النشاطات الكبيرة إلى أهداف وأهداف فرعية واضحة ، فإن معظم مهام المديرين ليس لها في واقع الأمر بداية أو نهاية ، وتتدفق المشاكل ، وهناك عادة امكانية ضئيلة للقيام بالنشاطات التكميلية بصورة متقنة أو حل المشاكل التنظيمية « مرة وإلى الأبد » .

٧ - مع أن الزمن هو الجوهر ، فإن معظم المهام يتعين تكرارها كما أن معظم المشكلات لا يتم حلها بقدر ما يتم « احتواؤها » على الرغم من أن حاجة المديرين إلى الانجاز شديدة فإنهم يحصلون على احساس ضئيل « بالانجاز » أو الاتمام ( لا تختلف عن مشكلة منجرة المنزل الخاصة بمباشرة عمل كل يوم ) .

٩ - مع أن القواعد والمعايير تمثل قيودا هامة لا يمكن تفاديها أو تجاهلها ، فإنها غالبا ما تكون متسقة ، ويتعين على المدير أن يكون قادرا على أن يتجاوز أو يتجاهل بعضها ليرضى متطلبات البعض الآخر .

### الادارة هل هي « لا عمل » أو تشوش كامل ؟

في ضوء التباين الكبير بين شجاعة الادارة ولغتها المنمقة وبين الواقع ، لا يثير دهشتنا أن نجد كثيرين من الأفراد الموهوبين يتحاشون المهن الادارية . فهم اذ يتوقعون أن يقودوا وأن يتخذوا قرارات كبيرة بصورة مستمرة فإنهم ترعهم الحاجة إلى مهارات سلوكية تتضمن صبرا وقدرة على التحمل غير عابيين كما تتضمن تفاعلا مستمرا وحلولا وسطى تلقائية ، وقدرة على التفاوض . ان اتفاق مثل هذا القدر الكبير من الوقت في « تشغيل » العلاقات بصورة متكررة يمكن توقعها بدلا من حل المشاكل بصورة مباشرة ، يمكن أن يخلق حالة من تدنى احترام الذات ، واحساسا بضياع الوقت ، وانه لا يوجد ما يباهى المدير به في مجال الانجاز . فكل يوم لا يجلب انتصارات وحلولا واضحة المعالم للمشكلات ، ولكنه يجلب مزيدا من الساعات في الاقناع المؤلم والاستماع والتوفيق .

ولا يعتبر هذا الهياج المتنقل - كما يعتقد كثيرون من المديرين

السذج - نتيجة لسوء تخطيط الوقت ، أو لسوء التنظيم ، أو للشخصيات الصعبة : فليس هناك عالم متجانس رصين هادئ « فوق قوس قزح » ، من أجل المدير الظافر . تلك ان الادارة هي - ولا بد - أن تكون - عملا ودورا متفاعلا ، أكثر صعوبة وأكثر تطلبا للبراعة - ولن ننكر أنها أكثر إحباطا - من الادارة الهادئة التي يسعى العلماء من أجلها ويصفونها .

### ماذا يقول المديرون عن عملهم :

وهكذا فان معظم عمل الادارة مجزأ وغير مكتمل - ان العمل الاداري الذي يظهر غدا يختلف اختلافا قليلا عما هو عليه اليوم . فأسلوب « التدبير المنزلي » حيث تقطر الصنابير دائما ويعود الغبار من جديد بمجرد مسحه ، يحول دون ظهور المدير « المحترف » .

إذا طلب المديرون أن يعينوا جوانب المهمة الأكثر استهلاكا للوقت والأكثر إحباطا عند ممارستها لمسئولياتهم ، فإنهم سيعترفون بأنهم مشغولون بكل ما يششت الانتباه ، وبأشياء تافهة غير مترابطة منطقيا تذهب بهم بعيدا عن القضايا الهامة ، كما أنهم مشغولون بطغيان التليفون ، والتنقل السريع الذي لا يهدأ من موضوع إلى آخر ، والموكب الذي لا يتوقف للمقاسبات والاحتفالات ، وضغط الظروف والمواعيد المحددة للإنجاز ، وعدم وجود وقت كاف ليستجمع الانسان شتات نفسه ، ناهيك عن أن يفكر أو يتعمق<sup>(٥)</sup> .

وفي حين كان « كولكنز » على صواب فيما يتعلق بظهور توافر الأمور ، فإنه كان مخطئا فيما يتعلق بدلالاتها . والواقع أن معظم المديرين يجدون صعوبة في أن يبرروا يومهم . « بعد كل الجلبة المحيطة ، كل هذه المخابرات التليفونية والمحادثات والمقاطعات . . ما الذي أنجزته ، وإلى أين تقدمت بالمقارنة مع البارحة ؟ » ان ما لم يفهمه كولكنز وما يحتاج المديرون إلى فهمه هو أن الأشياء التي تششت الانتباه هي الواقع . وسيفعل مثل هؤلاء المديرين خيرا لو أنهم أصغوا إلى القول التالي لعضو بالغ النشاط في الادارة الوسطى في منظمة كبيرة كثيرة المطالب

---

(٥) روبرت د. كولكنز ، « عملية القرار في الادارة » مجلة افاق الاعمال ، المجلد الثاني ، العدد ٣ ، خريف ١٩٥٢ ، ص ٢٠



( أسست على أساس علمي ) ، والذي يصف فيه وظيفته :  
كنت أقضى وقتا مروعاً وأنا أحاول شرح ما أقوم به في العمل  
عندما أعود إلى المنزل . اذ ترى زوجتي المدير باعتباره شخصاً له  
سلطة على الناس الذين يعملون من أجله ، وبالتالي يجعلهم  
يؤدون الوظيفة المنوطة به . أنت تعرف أنها تفكر في تلك الخرائط  
التنظيمية اللطيفة الأنيقة للغاية . وهي تعتقد أيضاً أنني عندما  
أرقى ، فسيكون لدى عدد أكبر يعملون من أجلى .

لكن كل هذا ليس حقيقياً . فمن الناحية العملية ، لدى فقط ثمانية  
عشر شخصاً يقدمون تقاريرهم إلى بصورة مباشرة . وهؤلاء هم  
الوحيدون الذين أستطيع أن أصدر أوامري إليهم . لكنه يتعين  
على أن أعتمد بصورة مباشرة على خدمات خمسة وسبعين  
أو ثمانين آخرين في هذه المنظمة إذا أردت لمشروعى أن يمضى في  
طريقه . وربما كانوا بدورهم يتعاملون مع عدة مئات من  
الآخرين ، ويتعين على أحيانا أن أرى البعض منهم ، عندما  
تعرض أعمالى العقبات .

وهكذا فأنى أرى هؤلاء الناس باستمرار ، وأحاول أن أحصل  
على تعاونهم ، وأحاول معالجة التأخير ، والتوصل إلى حلول  
وسط حول المواصفات ، الخ . ومرة أخرى ، عندما أحاول أن  
أشرح هذا لزوجتى فإنها تعتقد أن كل ما أفعله طوال اليوم هو  
أنى أجادل وأصارع الناس .

وعلى الرغم من كونى مهندساً مدرباً على العمل الفنى في المجال  
الذى يشمل هذا المشروع ، فأنى في الحقيقة لا أحتاج أن أفهم  
شيئاً عن العمل الفنى الذى يجرى هنا .

وما يجب على فهمه هو كيف تعمل المنظمة ، كيف نحقق الأشياء  
من خلال التنظيم — وهذا يتغير على الدوام طبعاً — وكيف نوقف  
أى اضطراب ، وكيف نعرف عندما لا تسير الأمور على ما يرام .  
وفيما يتعلق ببذل جهد كبير في التخطيط للمستقبل ، فإن هذا  
ضرب من الحماسة الواقع أنى أصل إلى مكتبى في الصباح بدون  
أى خطط فيما يتعلق بما سأفعله في ذلك اليوم . وفي كل دقيقة

يمكن أن يحدث شيء ما يقلب العمل رأسا على عقب . بالطبع انى اضع فى إعتبارى بعض المشاكل المستمرة ، التى لم أستطع أن أحدث تقدما يذكر فيما يتعلق بها .

ان القلق المستمر الملازم لعدم اكمال العمل والصراع مع الوقت ، ليس له ما يبرره ، لأن الادارة بدرجة كبيرة هى التعامل مع غير المتوقع الذى يقتحم التوقعات والأعمال الروتينية ، والأزمات غير المنتظرة والمشاكل الصغيرة التافهة التى تتطلب وقتا أكبر بكثير مما تستحقه . ويظهر صدع مميت عندما يتعين على مدير مسئول عن الانفاق الحكيم لمبالغ ضخمة من النقود أن يقلق من جراء احتشاد عدد من المشاكل الكثيرة والمرهقة . فالمدير قد ينتقل من اجتماع الميزانية التى تضم الملايين إلى مناقشة ما يتعين عمله فيما يتعلق بكسر نافورة مائية للزينة .

وحينذاك تتحول هذه المشاكل التافهة إلى متاهة بيزنطية لا تنتهى من العلاقات المتداخلة والشخصيات والغموض :

لا أستطيع أن أخبركم بعدد الساعات التى بددناها فى مواجهة مشكلة سباكة ، فقد كانت هناك مياه تتسرب إلى الدور الأرضى وتهدد معدتنا . وقالت ادارة الصيانة انها لا تستطيع مواجهة المشكلة لأن شركة المياه لا بد لها من الحصول على تصريح بحفر الشارع ، وأخيرا عندما استطعنا اتمام الحفر أخبرونا أنهم لا يزالون لا يستطيعون التحديد لأن هناك كما قالوا ، كابل كهربائى قريب يتسبب فى تحلل الأنابيب النحاسية من جراء تسرب التيار خلال الأرض الرطبة . ولم يكن مرفق الكهرباء مستعدا لتحمل المسؤولية .

وبعبارات مشابهة نوعا ما يحاول مدير بارز ، طبيب نفسى ، أن يحذر زملاءه - وكان كثيرون منهم مستغرقين فى الأنوار الادارية - من مشكلة الادارة التى تبدو « غير مهنية » فيقول :

إذا تأكلت صورة المدير فى الاحتراف ، فإن نظرتة إلى نفسه كمدير ستتناقص بصورة أكبر . وفى هذا أشير إلى الأطباء ، والأطباء النفسيين ، الذين يصبحون مديرين ، فقد كانت أنماط مستقبلهم المهنى وتدريبهم وتطلعاتهم تتجه بصفة عامة صوب العمل

الاكاديمي والتدريس والبحث . وتلك مجالات « مهنية » . وليس من غير المؤلف بالنسبة لمدير ان يقول عندما يرجع إلى منزله وتساءله زوجته « أى نوع من الأيام كان يومك ؟ » لقد كان تبديدا تاما للوقت . لقد أمضيت ثلاث ساعات مع هيئة الصحة العقلية للمجتمع وبعد ذلك أمضيت ساعتين مع المفوض المساعد للمستشفيات لبحث ما يتعلق بعقد انضمامنا ، وأمضيت ساعة الغداء في فريق زيارة ميدانية بهدف التعبير عن مؤازرتي لعضو بالقسم يناقش بحثا مقبلا منه . وبعد ذلك أمضيت ساعة في النقاش بين مجموعة الخدمة ومجموعة التدريس فيما يتعلق بالبرنامج ، وهكذا دواليك . انه تبديد كامل للوقت . ربما كان حقا ان هذا هو اهم وأصعب مهمة في اليوم - المهمة الادارية - وقليلون هم الذين تتوافر لديهم الحساسية والقوة والقدرة على ان يروها خلال كل هذا<sup>(٦)</sup> .

وهكذا ففي حين يأمل المدير في أن يكون قائدا ، فانه يمكن أن يشعر بسهولة بقلّة احترامه لنفسه . لكن ذلك يجب ألا يحدث .

### العلاقات : جوهر العمل الإداري :

حتى وقت قريب ، كنا نعرف عن كيفية انفاق عمال خط التجميع وكتبة التأمين لوقتهم أكثر مما كنا نعرفه عن العملية الحقيقية للإدارة - عمل الإدارة . وقد تم تصحيح هذا جزئيا بسلسلة من الدراسات ركزت على السلوك الفعلي للمديرين العاملين<sup>(٧)</sup> . وهناك نتائج لا مهرب منها مثل : ان المديرين هم أشخاص متنقلون ، حياتهم العملية سلسلة لا تنتهي أبدا من الاتصالات مع الآخرين . انه يتعين

---

(٦) الفريد فريد مان ، « حياة المدير الطبيب - الإدارة هنا اليوم وغدا » ملفات الطب النفسي العام ، مجلد ٢٧ ، سبتمبر ١٩٧٢ ، ص ٤١٧ - ٤٢٢ .

(٧) ان خير موجز لمثل هذه الدراسات نجده في كتاب هنري منتزيرج ، « طبيعة العمل الإداري » هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٣ ، الباب الثالث وهناك عمل تجريبي سابق لخص ايضا بحوث هذه الفترة ، هو كتاب ليونارد سايلس ، السلوك الإداري ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٤ . وهناك ايضا دراسات بحثية هامة في هذا المجال جاءت في مؤلفات روزملري ستيفارث ، التناقضات في الإدارة ، ماكجروهيل ، لندن ، ١٩٧٦ ، روس ويبر ، الزمن والإدارة ، فان نوسترايد ، نيويورك ، ١٩٧٢ ، واليوت شابل وليونارد سايلس ، اجراء الإدارة ، ماكميلان ، نيويورك ، ١٩٦١ .



عليهم التحدث والاصغاء ، والرد على التليفونات ، ودعوة الاجتماعات ، والرد والمناقشة والمساومة .

ان الايقاع سريع وملح وكثير المطالب . فمشرف الخط الأول قد يجرى مئات الاتصالات يوميا - كثير منها يستمر ما يقل عن دقيقة - في حين قد يجرى المدير العام « ذو الايقاع الأبطأ » عشرين أو ثلاثين اتصالا . وحتى على المستوى القيادي ، أورد منتزبورج أن نصف نشاطاتهم الملحوظة استمرت مدتها ما يقل عن ٩ دقائق<sup>(٨)</sup> . وتوصلت لراستان أوربيتان إلى أنه من غير المعتاد أن يستمر المدير العام في عمل شيء واحد لمدة تصل إلى نصف ساعة<sup>(٩)</sup> .

وهكذا فإن العمل الإداري عمل متعب ومجزأ ويتطلب قدرة على الانتقال بصورة مستمرة من شخص إلى شخص ، ومن موضوع أو مشكلة إلى غيرها . انه يمثل النقيض تقريبا على طول الخط لنمط العمل المستمر المدروس التحليلي للمهني ، الذي له نهاية محددة : الوقت اللازم للقيام بوظيفة كاملة ودقيقة تتيج مجالا للفخر بالأبداع . ففي حين يتحرك المهني بصورة منطقية ومسلسلة لانجاز خطة عمل صريحة أو ضمنية ، فإن المدير يستجيب لحدث غير متوقع بعد الآخر . وهذا المدير حتى في المستويات العليا تحت رحمة الموقف - ينجز مهمة ليس لها نهاية .

ان العمل الإداري يعتبر من الناحية السلوكية عملا له متطلباته الكثيرة اذ يتطلب كثيرا من المهارات السلوكية باعتباره رياضة مهنية . وهو يتطلب القدرة على التحول من أسلوب ومجموعة من الحركات إلى غيرها في بضع لحظات ، حيث ان ضرورة الاستماع إلى مرؤوس عصبى يقترح مشروعات تأتي في الأهمية التالية للاستماع إلى عميل رئيسي يطلب إعادة التفاوض حول الشروط .

لماذا تعتبر الإدارة عملا ، واتصالا ، وعلاقات ؟

سيقدم هذا المؤلف اجابات كثيرة على هذا ، لكننا عند هذه النقطة سنركز على ثلاث منها :

(٨) منتزبورج ، المرجع المذكور ، ص ٢٢ .

(٩) سون كارلسون ، السلوك التنفيذي ، ستروميرجز ، استوكهولم ، ١٩٥١ ، وروزماري ستيوارت ، المديرون ووظائفهم ، ماكملان ، لندن ، ١٩٦٧ .

١ - يأتى فى المقام الاول أن الادارة هى نشاط يتطلب التكيف مع غير المتوقع ، فالمديرون يعملون عندما ينهار الروتين ، عندما تظهر عقبات غير متوقعة . ففى المنظمات الكبيرة ، خاصة فى داخل الادارة نفسها ، يؤدى التقسيم المتزايد للعمل - وعدد المتخصصين ( فى المنتج ، فى الوظيفة ، فى الادارة ) الذين لهم مصلحة مشروعة فى أى قضية - إلى انفجار الصلات ، إلى نوع من مفعول الدومينو ، حيثما يظهر تعديل قضية - إلى انفجار الصلات ، إلى نوع من مفعول الدومينو ، حيثما يظهر تعديل أو عنصر جديد<sup>(١٠)</sup> .

لقد كنا نريد تغيير حجم الشحنة الأولى . فهل تتخيل أنه كان على أن أخطر أو أحصل على تصريح من رؤساء ثمانية أقسام مختلفة ، وكان على أن أتوقع احتمال أن كلا منهم لابد له من أن يستدعى آخرين كثيرين . وأن هؤلاء بدورهم سيستدعون عددا آخر . وفى ذلك الوقت كان فى الخارج كل العاملين فى التسويق والانتاج والعاملين بإدارة الرقابة الخاصة بنا ، وكريست لذلك جانبا كبيرا من اليوم وما زال على أن أجرى خمس مكالمات ومع ذلك لم أنته من المسألة .

وليس هناك ما يدعو للدهشة من أن المدير يجد من الصعب عليه تحديد ما أنجزه وما هو نتاج اليوم أو أن يبرر الطاقة التى بذلت ( أو إذا كان حى الضمير بصورة رهيبة ) الأجر الذى كسبه : « لقد أمضيت اليوم كله راكضا لكنى لست متأكدا مما إذا كنت قادرا على بيان عائد هذا » .

٢ - والتفسير الآخر الذى لا يقل أهمية يمكن أن أجده فى الحاجات الانسانية فالناس فى المنظمات يطالبون بالصلات . والمدير يريد أن يرى من المصدر الأصلى مباشرة ، والا يعتمد فقط على التحليلات المكتوبة ، ويود المرووس أن يسمع رد فعل الرئيس ، وأن يعترف من خلال الاتصال المباشر ما إذا كان عمله لا يزال محل تقدير . ان المعلومات يمكن تجميعها على خير وجه ، والمواقف يتم تقييمها والمشاكل يجرى بحثها فى المواجهات التى تتم وجهها لوجه . فرغم كل شيء ، يطير

---

( ١٠ ) سنبحث هذه القضية بتفصيل أكبر فى الباب التاسع

المديرون آلاف الاميال بدلا من أن يعتمدوا على الخطابات ، وذلك لأن اللقاءات تتيح معلومات ونتائج أكثر قيمة وفائدة في معظم الحالات . وحتى يجيء اليوم الذى ييسر فيه « التليفون المرئى » الفيديو هذه العملية ، فإن البشر يحتاجون إلى الاتصال الانسانى لتوضيح المشاعر واجازة القرارات<sup>(١١)</sup> .

٣ - يتمثل السبب الثالث لمثل هذا التفاعل الكبير ، فى تكوين معظم القضايا الادارية . ففي حين يسعى الاقتصاديون والأخصائيون أنصار التقدير الكمي من أجل المناهج التى توفر اجابات موضوعية غير شخصية لمشكلات المنظمة ، اجابات يمكن التوصل اليها بتنفيذ المعادلات بالبيانات ، فإن معظم الأسئلة الادارية لا يبدو أن لها معادلات مقبولة . ويتطلب مثل هذا التعدد فى القيم المتضاربة والأهداف الفرعية والمصالح الخاصة والاختلافات فى الادراك ، أن يتخذ معظم القرارات من خلال أفراد يقومون بحل المشاكل . وتنبع معظم الاختبارات الادارية من عمليات تجرى فيما بين الأشخاص - الأغواء بالنصيحة ، التفاوض ، الاقناع ، الاستطلاع ، بناء اجماع الرأى . وينبع هذا جزئيا من أن الناس لابد وأن يتفقوا قبل أن ينفذ القرار ، لكنه ينبع وهو الأهم ، من حقيقة أنه ليست هناك « دوال انتاج » لمعظم الأسئلة الهامة .

### الوقت : أندر الموارد :

ربما كان ضغط الوقت هو أكثر جوانب الحياة الادارية تطلبا للرعاية . فمن الطبيعى ان المنظمات تعمل بدرجة كبيرة بلغة الوقت ، ذلك ان الوقت هو الاسمنت الذى يشد الشئ جميعه إلى بعضه البعض . ويتعين القيام بالنشاطات اللازمة للتنسيق ، ويعنى هذا التوكيد على ما يتعين عمله فى الزمن المعين . لكن بالاضافة إلى هذه الحقيقة ، فإن المديرين فى كافة المواقف باستثناء المواقف الأصغر أو الأكثر روتينية ، يجدون أنفسهم غارقين فى أعباء تستهلك وقتهم .

---

(١١) نجد تحليلا أكثر تفصيلا لهذه الاحتياجات فى الباب الرابع . انظر أيضا جون شورت ، أيبيرين وليامز ، وروس كريستى ، السيكولوجية الاجتماعية للاتصالات السلوكية واللاسلكية ، وايلى ، لندن ، ١٩٧٦ .



## مراجعة التوقعات :

### بداية المعرفة

ان المديرين الجدد والقدامى على حد سواء ، وكذلك المهنيون الذين يفكرون في التحول إلى الادارة ، يحتاجون إلى ما يزيد عن صدمة من الواقعة فيما يتعلق بالدور الادارى . فالواقع ان الادارة تزيد كثيرا عن التدبير المنزلى . وما يبدو ترهات تافهة وانتصارا للسفاهات على الأمور الهامة هو القضية الأكثر عمقا من الناحية العملية . لقد كانت المشكلة هي العجز - عن إيجاب الترتيب السليم - عن وصف ما يفعله المديرون وتفسيره على حد سواء . لكن التحول إلى السؤال الذى يقول « كيف تفعل ذلك » يتطلب مجموعة كاملة جديدة من الأدوات التصورية . ويمكن أن يوفر هذا بدوره الاعتداد بالنفس والفهم على حد سواء . وكما سنرى فان المنظمات الحديثة ، تخلق أكثر الأدوار طلبا للعناية في مجتمعنا بسبب العناصر التى بدت للوهلة الأولى غير متسقة للغاية مع التحدى ومع الوضع . ذلك أن كمية الصلات والتفاعلات نفسها ، واتساع وتنوع العلاقات التى يتعين بدؤها والحفاظ عليها على حد سواء ، وانتظام بذل الطاقة والعمل ، كل ذلك يسهم في جعل الوظائف الادارية هي الأصعب والأكثر استحقاقا للثناء . فلا يقتصر الأمر على مجرد التوكيد على أنه لاشئ تقريبا يتم بدون ادارة ، بل ادراك انه في حين يتحدث كثيرون عن اللعبة الحلوة ، فان قليلين هم القادرون على أن يلعبوها .

### السلوك القابل للتنبوء به في خضم التشوش :

كما لاحظنا فان العالم الحقيقى للحاشية التنفيذية يبدو في نظر المديرين السذج تشوشا مربكا - من الواضح انه نتاج لمنظمات مختلطة سيتم ذات يوم ( كما هو مسأمول ) انقلاؤها « بتثبيت » النظم والاجراءات . فهناك حقا كميات زائدة من الركض إلى الخلف وإلى الأمام ، واتصالات لا عد لها ، وبوافع متناقضة مربكة يتعين القيام بها ومصالح متعارضة .

ونجد تحت السطح طرازا للتفاعل يختلف كثيرا عن العالم الساكن

للخطط والسياسات ، والأوامر المنفذة ، ودوائر التغذية العكسية ، والقرارات التي اتخذت بعد تفكير عميق . والواقع أن نمط العطاء والأخذ ، والتوقيت المختار بعناية والذي يتطلب براعة ، يفرضه ويتطلبه تقسيم العمل في داخل الإدارة نفسها .

وما يبدو اضطرابا غير رشيد وتشوشا غير مخطط في أعين الغرباء والمديرين السذج ، هو في الحقيقة ظاهرة ضرورية مصاحبة للتقسيم المعقد للعمل اللصيق بطبيعة المنظمات الحديثة ذاتها . ولسوء الحظ فإنه في حين يعطى قدر كبير من الولاء الكلامي الكاذب لمفهوم النظم في الإدارة الحديثة ، فإن قليلين هم الذين يعترفون بأن وظائف الإدارة هي وظائف نظم . وفي حين أن بقية هذا الكتاب ستبحث في معنى هذا ، فإنه لا بد لنا من أن نقول هنا أن النظم تعنى الدخول في علاقات متبادلة ، الدينامية والفاعلية وتداخل الحدود . ذلك أن الوظائف الإدارية ذاتها تمثل بؤرا لعدد كبير وتشكيلة واسعة من العلاقات مع الرؤوسين ، مع المديرين الآخرين الذين يشاركون في تحمل المسؤوليات النابعة عن العمل ، ومجموعات الخدمة المركزية ، والرؤساء ، ومجموعات العاملين - التي تمثل تشكيلة متعارضة من المصالح و « الأهداف » القابلة للتحديد . ولا بد من تحديد العلاقات وإعادة النظر فيها إذا أريد للمنظمة أن تمضي للأمام . والعمل الإداري يتم بالتبادل الشفوي للحوار وبالاتصال الشخصي وبسلسلة من المساومات التي تعتمد على بعضها البعض والقيام بعمليات الاستطلاع . وليس ذلك على الإطلاق عملية حذرة ساكنة ، تقوم على أساس اتخاذ قرار واحد في الزمن الواحد . فهناك « جزر ومد » موقوت من الاجتماعات والمطالب والضغوط والمفاوضات ، لصيق بهيكل المنظمة وتقسيم العمل . والمدير الناجح لا بد له أن يدرك - من حيث المفاهيم والمعرفة - أن النظام هو عملية تقتضى أيضا أن تكون لديه المهارات السلوكية لتلبية احتياجاتها التي تتطلب براعة .

### تعلم المهارات الفعالة :

ان القيادة ليست مجرد عمل بطولى كما يحاول كاتب الإدارة

الرومانسى تصوير ذلك للأذهان ، بل انها دور حيوى ومسئول . وفى حين أن كثيرا من التقدير يذهب إلى الخبير ذى الأفكار والاجابات التقنية ، فانه لا يحدث شىء حقا حتى تطبق هذه البرامج والحلول وتتحول إلى روتين عمل يمكن أن يمدّها بأسباب الحياة . وأسهل الأمور هو تحديد وتمجيد الفكرة الجيدة ، لكن المهمة العسيرة هى جعلها مقبولة والابقاء عليها سارية المفعول . وكما أوضحنا فى البداية فإن معظم المنظمات تدرك ( وذلك مدعاة لأسفها ) أن هناك ندرة غير عادية فى الرجال والنساء القادرين على القيام بذلك . لقد اشتهرت دوائر الأعمال بالبحث الدائم عن المديرين ، لكن الحكومات والمنظمات التى لا تستهدف الربح قد تمر بأوقات أصعب فى هذا الصدد . اذ يغمرها المهنيون الذين يجدون أنه من السهل التهوين من شأن « حملة الأقلام » أو توبيخهم . وبالطبع فانه بدون التدخل والدعم الإدارى فسيتوقف حملة الأقلام وتصبح مهارات المهنيين غير مجدية .

ومع ذلك فإن موضوعنا الأساسى ليس هو المقولة التالية : « أليس مما يدعو للأسف الشديد أن المديرين الجيدين لا يحظون بمزيد من الاعتراف أو بما يستحقونه عدلا وانصافا ؟ . فالأكثر أهمية هو أن توافر الرئاسة الإدارية وجودتها على حد سواء يمكن تحسينهما وجعلهما قابلين للتعليم إذا فهمت خصائصهما الأساسية . ذلك أن كثيرا من الفشل فى الرئاسة ينبع من الأحكام الخاطئة فى اختيار العاملين وتدريبهم على السواء ، الأمر الذى ينبع بدوره من الاعتقاد بأن اللغة المنمقة عن الإدارة هى الواقع . ان معرفة ما يحتاجه المديرون توفر نقطة بداية لتيسير العثور على المديرين الذين يمكن تدريبهم على القيام بذلك ( والذين يمكن تقييهم وتقويمهم عندما لا يتفق السلوك مع الاحتياجات ) .

ورغم كل الكلمات الشجاعة لماكس ويبر وتلاميذه عن أهمية التنظيم والبيروقراطية ووضع الإدارة والشروط الأولية الجديرة بالمنصب العالى ، فإن مجتمعنا لا يزال لا يقبل ذلك :

من ألمان حياتنا المعاصرة أنه على الرغم من أننا ندين بالكثير فى عصرنا هذا للعبقرية التنظيمية والانتاجية للإدارة ، فانه يتعين تذكير العالم على الدوام بهذه الحقيقة ، التى تبدو معقدة بصورة تحول دون تعلمها والايمان بها . ومما يدعو للدهشة أنه فى



البورات الثقافية العالمية - الجامعات وبين الكتاب والصحفيين -  
يصل هذا التعذر إلى ذروته . اذ يفترض أن النتائج ستتحقق على  
نحو ما ، مثل الحبل بلا دنس<sup>(١٢)</sup> .

ان الكليشيه القديم : « العمال ينفذون والمديرون يأمررون » ، ليس  
سوى اعتقاد خاطيء . فالحمل الادارى يتطلب طاقة أكبر ، ونشاطا  
أكبر ، وتزامنا أكبر من أى خط للتجميع . ان الياقة البيضاء تتحرك  
وهى ليست مجرد دعامة للقم . وعمل الادارة هذا هو ما سنعود اليه في  
الابواب التالية .

### استنتاجات :

ان للفشل الشائع في فهم وظيفة المدير / القائد انعكاسات أوسع على  
مجتمعنا ككل . من السهل كثيرا على المجتمع أن يجعل من الادارة  
كبش فداء لكل أمراض عصرنا ، إذا ما فشل في فهم تعقد وصعوبة هذه  
الأدوار ومن المفترض أن مشاكلنا هى نتيجة للمديرين المبالغين في  
تعظيم ذواتهم ممن يعملون في منظمات أوتوقراطية كتومة . إن تعطش  
القائد إلى السلطة والنقود ، مع عدم الرغبة في تغيير الأولويات لتأكيد  
« الصالح » العام بدلا من الأهداف الذاتية أو الضيقة ، هو الذى يؤدي  
إلى كل مشاكلنا . ومن ثم فإن الحل يكمن في مجرد وجود قيادة غير  
أنانية وأهداف متغيرة .

ان الرأى العام في عمومه يخطيء كلية في فهم تعقد أحداث  
المؤسسات ، ويفتقر إلى إدراك الضغوط المتعارضة والأهداف  
المتناقضة والغموض المركز على أى قائد ، ويتجاهل التعددية للصيقة  
بمنظوماتنا الشائعة المليئة بالمهن والتأثرة بالاختصاصيين ، ويرى أن  
وجود أفراد أشرار واتخاذ القرارات الغبية هو مصدر انزعاجنا  
الشائع .

ومما يدعو للأسف انه ربما يوجد في هذا نوع من التنبوء تؤكد  
التجربة الذاتية . إذ أن تجربتي مع طلاب الادارة العامة وادارة  
الأعمال وصلاتي بالمديرين تشير إلى أنهم ليسوا معصومين من تلك  
المفاهيم الخاطئة والوصفات التى لا يطمأن اليها . فإذا كانوا  
سيختارون مستقبلا مهنية اداريا ، فانهم سيكونون متشككين حول  
ما سيجدونه ، ويتم التهوين من شأن دوافعهم الخاصة ( ان الرأى

( ١٢ ) ثيوبور ليفيت ، « الادارة ومجتمع ما بعد الصناعة » مجلة المصلحة العامة ، عدد  
٤٤ ، صيف ١٩٧٦ ، ص ٧٤ - ٧٥ .

الذى يقول عن عمله « لا أتوقع أن أحبه ، لكنى سأجمع مبلغا طيبا من النقود وأحقق رغباتى خارج هذا العمل » ليس رأى الأقلية ) . والأكثر مدعاة للقلق ان كثيرين من خيرة طلابنا ومديرينا الشبان يهربون لأنهم لا يؤمنون بأن المستقبل الادارى يمثل تحديا ثقافيا وانجازا شخسيا أو فرصة لخدمة الصالح العام . وبدلا من ذلك ، فإنهم يسعون إلى تجنب التلوث بالتنظيم ، بأن يصبحوا خبراء ، مهنيين ، ذوى مهنة حرة - يستطيعون أن يكونوا صابقين مع ضميرهم وأن يحلوا المشاكل « بصورة صحيحة » على الدوام .

لكن كم هو ساذج ومحزن مثل هذا التفكير . فليس هناك من يشك في أننا نعيش وسنستمر في أن نعيش في عالم من المنظمات العالمية . والواقع ان الاعتماد المتبادل المتزايد الذى تخلقه التكنولوجيا والاحتشاد والاتصالات المحسنة ( والحساسية لآثار قراراتنا على مجموع النظم ) سيزيد بصورة مضطربة من أهمية الحلول التنظيمية لمشاكلنا الاقتصادية والاجتماعية ومع ذلك فان كثيرين من أقدر شبابنا ينكرون المهن الأكثر لزوما لعالمنا أو منظماتنا ، وحتى الذين في نيتهم أن يصبحوا مديرين يرون « أنهم باعوا كل ما لديهم - أى اشتروا النقود والحياة الأقل عبثا ( كم هو سخيف هذا ) مقابل عبودية التنظيم .

ويتعين على أنؤكد أننا نحتاج بصورة ملحة إلى وسائل جيدة لابلغ الطابع الحقيقى للتنظيمات الحديثة وتحدى المواقف الادارية . لقد درست عقدين من الزمان الوظائف الادارية في تشكيلة واسعة المدى من المواقف : الشركات ، الاتحادات العمالية ، المحاكم ، والوكالات العامة . وقد صدمنى التحدى الثقافى الهائل لهذه الأدوار ، والطاقة والمبادرة ونطاق المؤهلات الانسانية الضرورية للاداء الفعال ، والدرجة التى بلغتها هذه المؤسسات في كونها أكثر دينامية وانفتاحا وتعقدا مما تعترف به الأسطورة الشائعة حتى لدى أهل الدار .

وتبين خبرتى ان الكلمة المطبوعة هي الأفضل في الاتصالات حتى بالنسبة للأمور التى تعتبر مفرطة في البساطة . فمنذ بضع سنوات مضت ، أثارت مجلة « رجل التنظيم » قراءها ( دارسى ادارة الأعمال المحنكين والأشخاص العاديين على حد سواء ) ، عندما وجدت

كراسات نقدية أصدرتها عن الأفراد المعوقين والمخادعين للجمهور في الحكومة وفي دوائر الأعمال اقبالا واستجابة مسبقة من جانب القراء . لقد صور شكسبير مديري عصره على أنهم أشخاص يتقنون نشاطا وحيوية ، لكننا منذ ذلك لم يتبق لنا سوى القليل إلى أقصى حد لم يحط من قدره أو لم يشوه من كل هذه الوظائف التي تتطلب زعامة أكبر . واعتقد أنه يمكن أن نصور مدى تصدى واحباط الادارة ومتطلباتها البشرية بصورة بالغة الدقة وصحيحة . . أكثر من هذا أعتقد أننا نستطيع أن نصور المدير العام والمدير في الأعمال الخاصة بعبارات ملائمة ، وربما نستطيع أن نصور مدير الجامعة أيضا . ان عالما من المنظمات ، من التعقد والاعتماد المتبادل المتزايد ، يتطلب مجتمعا يفهم شيئا عن مؤسساته الرئيسية وعن الرجال والنساء الذين يتعين عليهم أن يديروها . أما إذا كان هناك اعتقاد فادح الخطأ ، وقبل كل هذا إذا كان الاحترام قليلا لمتطلبات الأنوار الادارية ومدى ما بها من إثارة فكرية ، فإننا لا يمكن إلا أن نتوقع مزيدا من التشكك وضغوطا متزايدة من أجل الاجابات السريعة التي تقدم مرة وللابد . وستكتمل الدائرة المفرغة إذ سينكر خيرة الناس لدينا هذه المواقع الجوهرية بالنسبة للمشاكل الحقيقية لعصرنا .

ملاحظة أخيرة : أعتقد أن هناك انسجاما واتساقا في حضارتنا أكثر مما هو مفترض بصورة شائعة . ان التسلسل الهرمي في دوائر الأعمال والبيروقراطيات العامة ليست استثناءات غير مبدئية وغير ديمقراطية من قوانيننا . اذ ينفق المديرون التنفيذيون في كل هذه الجهات ، وقتا في الوصول إلى الاجماع في الرأي ، وتسوية المنازعات ، وفي مجرد التفاعل والتحدث والاقناع والتعليم ، أكبر مما ينفقونه في اصدار الاوامر واعداد السياسات أو اتمام الصفقات التي تتسم بالدهاء . تلك ان عدد الأطراف المعنيين في كل قرار ، وصعوبة التنبؤ بالمستقبل ( أو التحكم فيه ) ، وقياس الأداء يتيح وجود « نظام مفتوح » هو في أساسه نظام ديمقراطي وصحي لتطوير الفرد .

ولنصدق القول نؤكد أن هناك استثناءات كثيرة ، ونشاطا غير مشروع ، واتوقراطيين سفهاء ، لكن المسألة الجوهرية هي أن الاطار الأساسي لحياتنا المؤسسية تجعل كل هذا استثناء وليس قاعدة . (وكما لاحظ والتر ليمان الأريب في كتابه « المجتمع الجيد » الذي



صدر منذ فترة طويلة ، فان تقسيم العمل ببساطة يجعل التحكم المتناغم للفرد أمرا يتعذر الدفاع عنه في تنظيماتنا الحديثة ) . ذلك ان تنظيماتنا ليست مجرد تسلسلات هرمية تحكمها أهواء البلهاء أو العباقرة الأشرار . وانما هي في صورتها المصغرة مرآة لتعقيدات عصرنا المتنافر الذي لا يمكن التنبؤ به ، ويقع على كاهل المديرين الذين يتعين عليهم السعى « لى يجعلوا النظام يعمل » ، أصعب مهمة في عصرنا .



# الباب الثاني

## نظرة عامة للعمل الإداري

لا يكفي أن يعرف المديرون أن الحياة تختلف عما تخیلوه أو توهموه وان لها مطالب تزيد عما كانوا يأملون فيه . كذلك لا يفي بالمراد مجرد الاحساس أو الرضا تجاه وظائف الإدارة الحديثة مقارنة بالادوار الأكثر بساطة في المنظمات التقليدية . ان المديرين في حاجة إلى دليل يوجه تصرفاتهم :

١ - لتخصيص ( أو لتوزيع ) الوقت بصورة سليمة - ذلك أن كثيرا من العمل الإداري هو عمل غير محدد ، أي مبرمج .

٢ - لتزويد المنظمة بتوصيف للوظائف ، مختص بالعمليات - أي التوصيف السلوكي القابل للملاحظة - وذلك لكي :

أ - يكون التقييم واقعيا ، وليس متحيزا .

ب - يكون التدريب وثيق الصلة بالموضوع وناقعا أيضا .

ج - يمكن جعل الاختبار مشروعا .

ومن ثم فاننا سنلقى في هذا الباب نظرة عامة على ما يفعله المديرون - بصورة عامة - غير موثقة - وبعد ذلك - نوضح في الأبواب التالية الاسباب والمعايير على حد سواء ، بصورة جلية .

## منطق العمل الادارى :

لقد تعرفنا على ايقاع العمل الادارى الراكض ، المسهب والمتفرق بل المسعور دائما وقابلنا بين واقع الادارة وسوابقها ، من النظريات والمبادئ المهجورة ، وكذلك بينه وبين طبيعة العمل الادارى . وللأسف ، فان مديرين كثيرين يعتبرون أنفسهم مهنين ودارسين للادارة العلمية على حد سواء . وهم مستعدون للانتقال على التوالى من المشكلة إلى الخطة إلى التنفيذ والتغذية العكسية ، تماما مثل عالم المعمل أو الحالات التى بحثها الطالب الذى يدرس الادارة . وعندما (تتضارب) الاحتياجات السلوكية غير العادية مع هذا المثل الأعلى ، فانهم يصابون بالارتباك والاحباط ، ومن ثم ينتقدون القصور فى منظماتهم وفى العاملين بها وفى رؤسائهم .

ولا تتطلب المعالجة البناءة بدرجة أكبر أن يتنبأ المدير بالواقع وأن يقبله فحسب ، وانما تتطلب أن يفهم منطق الخصاص به كذلك . وهناك نظرية فى الادارة تنسجم مع واقع العمل الادارى ، وليست هى النظرية المدهشة أو تلك التى يقتصر فهمها على الخاصة . وبالطبع فهى أيضا ليست نظرية أصيلة بصورة لافتة . وان كان الوضوح لا يشترط أن يكون تافها ، كما أن الآراء المرسلة على البديهية أو النابعة عن تدبير يمكن أن تكون مفيدة .

## نور المدير :

يهتم المديرون بجعل المنظمات تعمل كمنظمات ، أى بإيجاد الروتين (الذى يعتبر مصدرا للكفاءة) وجعل هذا الروتين مرتبطا بأهداف المنظمة (الفعالية) . ويتعبير آخر ، فان وظيفتهم الأساسية تتمثل فى إعادة تجميع العناصر التى يفرق بينها تقسيم العمل . وهم يحتاجون فى الوقت نفسه إلى الاستمرار فى تغيير هذا الروتين ، اما لأن بعض المشكلات الداخلية تجعله غير فعال أو غير عملى ، واما لأن المشاكل الخارجية أو الفرص الجديدة تتطلب تعديله . وبعبارة أخرى : المحافظة « عليه » فعلا والاستمرار فى « تعديله » ( وضمير الغائب هنا يعود بالطبع على نظام العمل ) .



هكذا يظهر لنا عنصران أساسيان في إدارة النظم :

١ - استجابات الطوارئ .

٢ - تقليل عدم التأكد .

## استجابات الطوارئ :

يتعين على المديرين في التنظيم المثالي الذي لا يواجه مشكلات داخلية أو تغييرا خارجيا ، أن يتصرفوا وفق النماذج الادارية العلمية التالية : ضرورة تحويل الخطط إلى اجراءات وواجبات محددة ، وضمانة الحفاظ على عمليات الشغل المقبلة عن طريق التنسيق الأوتوماتيكي بين العمال ، أى أن الأمر يستلزم ببساطة اعلام المديرين إلى أين يمضون وكيف ، وأن يكلف كل شخص بمهمة في هذا الاطار . كما يتعين أن تتبع كل خطوة الأخرى .

لكن لا ريب أن الطبيعة ( وكثيرا من الأشياء الأخرى ) تقامر لتدمر هذا الكمال المثالي المنتظم كالساعة . فيقسم الرؤوسون بالنزق ، ويفشلون في تكملة بعضهم البعض ، وتغدى الادارات الأخرى عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها ، ويحدث انهيار ونقص ( أوفائض ) ومن ثم فإن وظيفة المديرين هي جعل النظام يعمل ككل والاستمرار في جعله كذلك عن طريق تحركاتهم هم .

ان هذه الاستجابات للطوارئ - مواجهة التهديدات المحتملة والفعالية لتكامل نظام العمل وقواعده السارية ( أى حركة الناس ، الموارد ، والأفكار من خطوة إلى خطوة بإيقاع من التفاعل مستمر ذاتيا ) - هي المكونات السلوكية للإدارة .

وتتضمن هذه الاستجابات التي لا يمكن التنبؤ بها « والتي تبدأ العمل عند الحاجة إليها » :

✱ تشغيل التسلسل الهرمي ، والتبادلات الأفقية التي تتطلبها التنظيمات متعددة المستويات ( أنظر الباب السابع ) .

✱ العمل على نفس المستوى للمديرين الآخرين الذين يدعمون ، « يغبون » ، يراقبون ، يؤثرون ويتداخلون في حدود أى مجال من مجالات المديرين . وهذه المفاوضات الجانبية مطلوبة لأن التنظيمات الأصغر والأبسط هي فقط القادرة على أن تعطى للمسير كل الموارد المطلوبة للوفاء بمسؤوليات الوحدة ، والافان هذه الموارد ستتبعثر

وبتعبير آخر ، من النادر أن نجد لامركزية مثالية واستقلالا ذاتيا مثاليا . ولذلك يتعامل المديرون مع التسلسل الهرمي فحسب : الرؤوسون والرؤساء . ( انظر الباب الخامس ) .

✱ تحسين الحوافز باستغلال مهارات القيادة لكسب استجابة الرؤوسين المتزايدة حين يكتشف غيابها ( انظر الباب الرابع ) .  
✱ التعامل مع مشروعات خاصة حيث تقع كل الموارد أو كلها تقريبا تحت ولاية مديرين آخرين . ويتطلب هذا التمكن من المهارات الخاصة والمميزة لمدير المشروع ، ممارسة القيادة « عن بعد » إذا صح التعبير . ( انظر الباب العاشر ) وبالطبع يتضمن كل ما سبق القدرة على قياس وتقييم وتقدير أين تكون هذه التدخلات لمواجهة الطوارئ المطلوبة .  
✱ وضع نظام للمراقبة . ( انظر الباب الثامن ) .

### تقليل عدم التأكد :

لكن المديرين يفعلون ما هو أكثر من مجرد الابقاء على النظام يعمل ، ذلك أنهم يسعون أيضا إلى تحسين النظام وتكييفه مع الظروف الخارجية ( بالنسبة للوحدة أو المنظمة ) المتغيرة يوما . بعبارة عدم الاستقرار الذي يتضمن تهديدا . ومنذ وقت طويل لاحظ كل من الاقتصاديين وعلماء النفس هذه السمة المميزة لكل من المؤسسة وعالم المديرين . أن عدم التأكد أمر مقبض من الناحية النفسية . ومكلف من الناحية الاقتصادية ، انه يمثل عدم الاستقرار الذي يتطلب تدخلات إدارية مكلفة وموهنة : مفاوضات صعبة نتائجها لا يمكن التكهّن بها . وعندما تعمل المؤسسة على أن تتكامل رأسيا لضمان موارد ثابتة يمكن التنبؤ بها من العرض واستخدامات انتاجها ، حينذاك فقط يصل المديرون إلى زيادة انتظام عمليات التشغيل ومواجهة النهديدات التي تظهر في الأفق والتي يمكن أن تدمر الاتزان الأساسي للتنظيم .  
ويتطلب تقليل عدم التأكد :

مرة أخرى نؤكد أن ذلك يتطلب فرض الرقابة لاكتشاف أين لا يكون اللجوء المستمر في التدخلات الادارية فعالا أو مكلفا للغاية ( ويرجع ذلك عادة إلى تغيير أحد معالم النظام وإلى أن وضع هيكل أو خطة جديدين قد أصبح أمر ضروريا ) ( انظر الباب الثامن ) .

مرة ثانية نؤكد أن ذلك يتطلب جعل التسلسل الهرمي يعمل للوصول

إلى إجماع في الرأي ، و « الترويج لخطة أو اتجاه جديدين ونشرهما لمواجهة هذه المشاكل أو الفرص الجديدة . ( انظر الباب التاسع ) .  
كذلك يعتبر التحرك نحو الخارج لتغيير الهيكل الاساسى للعلاقات الأفقية مع المديرين الآخرين التى تخلق حالة من عدم التأكد المفرط ( على الأقل بالنسبة للمدير المعنى ) من الضرورات الضاغطة غريبة الأطوار شاذة القياس ، للاستجابة إلى مطالب المديرين الآخرين .  
ويحقق هذا خدمة للنفس أكثر من كل الأعمال الادارية التى ناقشناها ، نلك ان التماس السلطة التنظيمية هو الذى يقلل عدم التأكد حقاً ، كما سنرى . ( انظر الباب السادس ) .

والامر الأكثر أهمية هو أن تقليل عدم التأكد يتطلب القدرة على ادخال هذه التغييرات ، أحداث تجديد ما وجعله فعالاً فى اطار تنظيمى أستقر فيه الروتين ( كفاءة التشغيل للأجل القصير ) . ويتطلب تحويل دولاب التروس من الانتظام إلى تدمير النظام مهارة غير عادية واستثماراً باهظاً لوقت الادارة . ( انظر الباب التاسع ) .

ونلاحظ اننا ذكرنا القليل من التخطيط ، تلك الوظيفة الادارية الحاسمة . لكن التخطيط متضمن فى كثير من أنماط العمل التى وصفناها آنفاً : فى اكتشاف أين توجد المشاكل ، فى الحصول على معارف ومدخلات الخبراء الفنيين فى العلاقات الأفقية ، فى الوصول من خلال التسلسل الهرمى إلى الوعى بمشاكل التطبيق التى ستثور لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الخطط وليس فكرة متأخرة تأتى بعد فوات الأوان .

خلاصة القول ، اننا نعالج السلوك الادارى : الأداء عبر الزمن . وحتى عندما يفكر المديرون ويخططون ، فانهم يحتاجون إلى أن يفهموا أشياء مثل العلاقات الأفقية ، عوائق التغيير ، الالتزام بالبناء ، وكثير غير ذلك .

ومن ثم دعونا نعود إلى تحليل مختلف العناصر التى تشكل نخيرة طرق الأداء الادارى للمديرين العصريين . وسينصب تركيزنا على كيف يستطيع المديرون أداء المهام الضرورية للقيادة الناجحة .  
وسنركز على السوك الفعلى الذى يستخدمه القائد الفعال بدلاً من المناقشة المعتادة التى تركز على ما ينبغى على المدير تحقيقه .

ان العمل على أساس فكرة الطوارئ وتعلم ما يطلبه تقليل عدم  
التأكد هما المكونان الأساسيان ، لكن السلوك هو المفتاح إلى ذلك .



# الباب الثالث

## تأكيد السلطة

ينكرنا دارسو الادارة باستمرار أن المدير في المنظمات الحديثة يجب أن يكتسب السلطة والمكانة ، لأن ذلك لا يتم عن طريق منحه لقب المدير أو إصدار أمر بذلك . وهكذا يتعين على المدير أن يهتم بتأكيد النفوذ والقوة - القوة في أن يأمر وأن يتوقع الاستجابة .

وللأسف فإن المتطلب الأساسي للقيادة ، هذه المهارة ، يتم تجاهلها عادة في كتابات الادارة نتيجة لافتراض أن رضا الرؤوس هو الشاغل الأول للقائد ( ويفترض خطأ أن الرؤوسين الراضين يعجبون برؤسائهم ويرضخون لهم ) لكن مصادر رضا الاتباع ليست متماثلة مع مهارات المبادرة في التصرف للسلطة الجازمة .

ولممارسة السلطة يتعين على القادة / المديرين أن يتعلموا :

١ - كيفية (حث) الرؤوسين على تقبل الأوامر ومبادرات القادة وتوجيهاتهم .

٢ - كيفية اكتساب الثقة كمصدر مشروع للمبادرة .

٣ - كيفية التعامل مع المواجهات التي يتم فيها تجاهل الأوامر أو تحدى صحتها .

## فهم القيادة البدائية : المهارات الأساسية

سنبحث القيادة في أبسط أشكالها وأكثرها بدائية وذلك لتحقيق نوع من التبصر بالعلاقة الأساسية بين القائد و « القيادة » .  
لقد بحث علماء الانثروبولوجيا دور القيادة عبر الثقافات وخلال العصور ، وإذا بحثنا ما توصلوا اليه ، لا تضح لنا وجود نمط واضح<sup>(١)</sup> : يتبوأ القادة مواقعهم المتميزة عن طريق التوجيه والتلقين الدورى - الذى يتم بصورة فائرة وموجزة - للمبادئ لكافة الرؤوسين وجعلهم يستجيبون في آن واحد للأمر ( ما يسمى « تهيئة الأحداث » ) . ومثل هذا التوافق الزمنى أساسى لتعزيز مواقع القادة وتحقيق أهداف المجموعة . على حد سواء ( ان تهيئة الأسباب السريعة الكيفية المتزامنة ضرورية لمواجهة التحدى الخارجى الذى لا يمكن التعامل معه بسلسلة من الأوامر والتوجيهات التى تصدر واحدة بعد الأخرى ) .

لكن يتعين أن يسبق استجابة المجموعة هذه ، تكرار وتكثيف أشد « للأحداث » التى تقع واحدا تلو الآخر أو « الأحداث الزوجية » وهو الأمر الضرورى للوصول بالرؤوسين إلى النقطة التى سيستجيبون فيها بصورة متزامنة إلى توجيهات قائدهم والآن كيف يبنى القادة الصلة المزدوجة ؟

### معالجة الأحداث الزوجية المتقابلة

يشجع القادة بصورة نشطة طرح المشاكل والمطالب ، وحيثما درس العلماء الاجتماعيون الجماعات ، فإن الأفراد ذوى المكانة العالية يحظون بمعظم المبادرات والتى تعتبر علامة على مكانتهم ودعمها لها في نفس الوقت . فكيف يتسنى تحقيق ذلك ؟  
ان القادة يستجيبون لطلب العون والمساعدة والمواساة . وتغلب

---

(١) هذا الجزء مستمد جزئيا من العمل المتعلق بصليب الموضوع والذى كتبه كونراد ارنسبرج ، وصاغه تفصيلا ف. ل. و. ريتشاردسون ، ج. روو. ف. هوايت . وقد طورت النظرية الأساسية أولا في كتاب البيوت شابليل وكارلتون كون ، مبادئ علم الانثروبولوجيا ، هولت ، نيويورك ، ١٩٤٢ .

عليهم الرغبة في تكريس الوقت اللازم لاشباع هذه المطالب وتتوافر لهم المهارات الاجتماعية أو الفنية اللازمة لذلك . كما انهم يستطيعون توفير « الترتيبات » التنظيمية والفنية التي تساعد الآخرين ( وتوفر بالمقابل شعورا بالعرفان والتقدير<sup>(٢)</sup> ) .

ويبدو أن المديرين تتوافر لديهم الطاقة والحرص على أن يظلوا منتشرين بين أتباعهم . فوجودهم ذاته وتشجيعهم ، يمكن هؤلاء الاتباع من أن يتكلموا بحرية ويسر ، ويعتبر ذلك مصدرا للتخفيف والرضا الممتع للمرؤوسين . ( إذ يشعر نوو المنزلة الدنيا بالرضا من قدرتهم على اطلاع الأشخاص والأفراد ذوي المكانة العالية على ما لا يعرفونه ) . ويصبح المديرون الحريصون على تيسير الوصول لهم والاقتراب منهم وتشجيع مثل هذه الاتصالات ، بمثابة نقاط بؤرية للمعلومات ، ومراكز طبيعية للبيانات يمكن أن يلجأ إليها أى شخص للحصول على أحدث المعلومات وأكثرها شمولاً . ويمكن هذا بدوره ، المديرين من أن يعطوا توجيهها أكثر اقناعاً ، في استجابات « المقابلة الزوجية » وفي « المبادرة » لاعطاء أوامر على حد سواء . وهكذا فإن المدير الأريب يشجع الناس بمهارته وبموقعه ، على أن يلجأوا إليه طلباً للعون وحل المشاكل ، وبالمقابل فإن توفير مثل هذه الاستجابات المرضية لهذه المطالب يبني رصيداً كبيراً من الود والاتفاق مع من يشكل - بحكم هذا - صاحب اسمى وضع حقاً . ان المكانة - وبعد ذلك التقدير - يذهبان دائماً لمن يتجه اليهم الناس أكثر من غيرهم . ( لقد جعلت أنا الناس تتجه اليك ، وأوضحت أنت أهميتك للجميع ) .

ويقوم المديرون بعمل يزيد كثيراً عن مجرد تقديم المعلومات والعون ، ذلك انهم يقضون في المنازعات ويحلون المآزق ويخففون التوترات المحبوسة بين المرؤوسين فسواء في بلاط الملك سليمان أو في مكتب قائد المشروع ، فإن المرؤوسين يريدون محكمين حصيفين ومحترفين بدرجة كافية لانهاء الخلافات المفسدة للنظام . ( سنناقش حل المآزق هذا بتفصيل أكبر في الباب السابع ) وسواء كنا نشاهد مجموعة بدائية من

---

( ٢ ) يصور بيتربلو في دراسته عن الوكالة العامة ، الرؤساء باعتبارهم أكثر الباحثين عن المساعدة في حل مشاكل العمل الصعبة . كتاب « ديناميات البيروقراطية » مطابع جامعة شيكاغو ، ١٩٥٥

المحاربين ، عصابة من عصابات الشوارع أو تعاونية زراعية ، فاننا نستطيع أن نتبين مصدرا رئيسيا للتوجيه لمواجهة التغيير والتحدى الخارجيين . ولا ريب أن القادة قد يعلنون ببساطة أنهم توصلوا إلى اجماع للرأى أعد له سلفا ، لكن البيان الواضح لمثل هذا القرار الجديد الذى يتبعه في الوقت نفسه استجابة الجميع ، أمر جوهري لبقاء الجماعة .

### معالجة مجموعة الأحداث :

عندما يتوافر للمديرين المعلومات والولاء والمكانة النابعة من عملهم باعتباره بؤرة للمبادرة ، فانهم يصبحون حينذاك في موقع يتيح لهم جعل الرؤوسين يستجيبون للأوامر والقرارات . ذلك ان العلامة المميزة للقادة هي القدرة على إعادة توجيه أعمال وأهداف التابعين . وقد وجد ان مثل هذا المصدر للقرارات « الجديدة » جوهري لبقاء أى جماعة انسانية ( « لا ، يافيرجينيا ، ليست هناك جماعات بلا قادة » ، على الرغم مما يأمل فيه أو يؤكد البعض ) .

وقد وجد في الدراسات التي أجريت في المجتمعات البدائية وكذلك في المجتمعات المعقدة ، ان الأمر أو القرار يسبقه تفاعل مكثف . ذلك أن القادة « يشكلون » ، بالمعنى الحرفي للكلمة ، الجماعة لاعدادها لتكون مستجيبة .

ويتخذ هذا في المجتمعات البدائية شكل الغناء والرقص اللذين أضفى عليهما طابع الطقوس ، واطهار الآثار الرمزية المقدسة والمظاهر المادية الأخرى لسلطان القائد وأسراره . ويقدر ما يشعر الزعيم أو الكاهن بالاهتمام والانتباه المتزايدة للجماعة ، وينعكس ذلك في ايقاع قرع الطبول أساسا ، يتزايد تواتر عمليات التلقين التي يقوم بها وبالمقابل يتزايد تواتر الاستجابة و « يفقد » الاتباع أنفسهم في الاحتفال . وعندما تبلغ درجة الاثارة والترقب نروتها ، يستطيع القائد أن يطلب أى شيء تقريبا - الأوج الدرامي - كخوض معركة ، أو القيام بتضحية هائلة ، أو بمخاطرة شخصية كبيرة .

ويتميز القادة في الجماعات الأكثر تحضرا بالثابرة والقدرة على الاستمرار في التحدث إلى ما قد يبدو في البدء مجموعات مترددة نوعا



ما ويسهل الهاؤها . كما أن لهم القدرة على أن يبخسوا المعارضة ، وأن يتحدثوا بطريقة مبهجة وجذابة عن مزايا المسار الجديد للعمل ، والمشاكل التى ستحل ، والمكاسب غير العادية للجميع التى سيتم الحصول عليها . وهم يستغلون مثلهم فى ذلك مثل نظرائهم البدائيين ، الرموز المثيرة للعاطفة لتعزيز الاستجابة لهم :

كما تعرفون ، فنحن نواجه مشاكل خطيرة للغاية - مشاكل يمكن أن تدمرنا - لكن ذلك لن يحدث ، لأننا سنقوم معا بكل الجهود التى ستمكننا من الخروج أقوى من ذى قبل .

إننا نسعى من أجل الأفضل ، إن إدراتنا هى الأفضل ، ورجالنا هم الأفضل وسنستمر فى تحقيق أفضل النتائج لأننا أول قسم للتسويق فى الشركة .

إذا ساندتمونى لكى أبدأ مشروع التطوير هذا بتوفير قدر من الميزانية والعاملين ، فإننى أستطيع أن أعدكم بأنكم ستحصلون على أساس راسخ لعملية تطوير ستبقى على قسمكم فى رخاء لمدة عقد من الزمن أو يزيد . وسيصبح قسمكم ناجحا وهاما ومربحا بدرجة ستجعل كل منكم شخصية شهيرة . هل تتذكرون ما حققناه بالمشروع رقم ٦٩ ؟ حسنا ان مشروعنا هذا سيكون مجزيا مثله ، بل سيكون مجزيا أكثر . انه سيكون صورة أخرى للمشروع ٦٩ .

### تعزيز إصدار الأوامر :

ومن ثم ، فإن القادة إذا قاموا بوظيفتهم على خير وجه ، فسيشرع الرؤوسون فى العمل فى وقت واحد وبانسجام وتتعزيز فرص لأن يؤدى القرار أو الأمر إلى ما سيدرك الجميع أنه محصلة ناجحة ، بالسلوك السابق للرؤساء :

١ - فكونهم فى وضع مركزى بالنسبة للاتصالات ، يجعلهم يعرفون أكثر من الآخرين عن الموقف وعن الطاقات والقدرات الفعلية .

٢ - كما أن استجابة التابعين المتوافقة ، ومن ثم المتعاونة والمتكاملة بصورة متبادلة تزيد من احتمال انجازهم للهدف وقيامهم بالمهمة .

٣ - ان قيام القادة « بعملية التشكيل » يزيد من دافع وتصميم

المروسين ، وتلك هي القوة الدافعة للنشاط الجديد .  
٤ - وبالطبع فإن هذا المسعى إذا أثبت أنه مجز بصورة متبادلة ،  
فسيعزز منزلة القادة ، ويزيد من قدرتهم على إصدار أوامر أكثر  
صعوبة وأكثر إثارة للجدل في المستقبل .

٥ - ان النجاح يولد نجاحا في زيادة ثقة مجموعة المروسين في  
نفسها - إذ يدركون أن لديهم القدرة على أن يواصلوا العمل حتى  
انجازه بنجاح ، وعلى أن « يكسبوا » أن يكونوا المختارين .

وبالاضافة إلى هذه القوى الخمس الدافعة في تهيئة « المجموعة » -  
الاستجابة في أن واحد - لما سيتم ادراكه باعتباره محصلة ناجحة ،  
تتوافر للرؤساء ميزة أخرى . فقد أظهرت دراسات كثيرة للمنظمات  
الحماس والدافع المستمد من الاحساس بالتصدي بصورة مشتركة  
لعدو واحد أو اضطراب مشترك ، أو نحو هدف مشترك . ان الادراك  
السلوكي المادي للشخص بأنه جزء من جهد متكامل ومنسق ومتجانس  
بصورة متكاملة ، هو ادراك مبهج في حد ذاته :

لقد كانت أسعد وأصعب أسباب حياتي ، هي تلك الأسباب  
القليلة الأولى عندما كانت الوكالة جديدة وكان يتعين علينا أن  
نضع قواعدنا واجراءاتنا وأن نعالج هذا الركام الهائل من  
المسائل . لقد كان كل منا يساعد الآخرين جميعا ، لم تكن هناك  
شكاوى أو نميمة ، وانما تعاون فحسب . لقد كان لدينا جميعا  
إحساس بأننا جزء من فريق سيغزو العالم (٣) .

وهكذا فإن الفوز يولد الفوز ، ليس فقط لمجرد الثقة في النفس  
المتولدة عنه ، وانما لأن البشر يشعرون بالاثارة والرضا عندما  
يتعرضون لتجربة التجاوب الجماعي المتبادل . وبالطبع فإن هذا  
لا يختلف عما نشاهده كثيرا في الشعور بالنشاط والخفة المتولدين عن  
مشاهدة عرض فني أو رياضي عظيم ، وعن كون الانسان جزءا من  
جمهور مبهج لأقصى حد يهلل بالصيحات والتصفيق و « الوقوف كرجل  
واحد » لجلال المناسبة . إن احساس الانسان بأن زملاءه يشاركونه

---

( ٣ ) مقابلة للمؤلف مع عضو في مؤسسة اجتماعية حكى فيه عن الفترة التي جرى فيها  
تأسيس الشركة تحت قيادة رئيس محترم يدعو للاعجاب بدرجة كبيرة .

نفس التجارب ونفس الايقاع الاساسى الناجم عن نفس الدافع الرئيسى ، يعزز الحوافز . وقد استغل قارعو الطبول والخطباء العظام وزعماء الدهماء وممثلو المسرح ، استغلوا جميعهم ظاهرة استحثاث الجماعة هذه لمضاعفة كفاءة أدائهم . وقليلون هم الذين لا يستسيغون « الرقص جماعة على ايقاع طبلة مشترك » .

ان التجاوب المتواكب زمنيا المستمر ايقاعيا يقضى أيضا على الفوارق الفردية التى يحتتمل أن تكون معوقة أو كابحة . فعندما يذوب الفرد كلية في تجاوب الجماعة ، لا يصبح في حاجة أو يكون لديه دافع لأن يتشاحن أو يعارض . « عندما يعمل كل شخص بمثل هذا التجانس والانشغال والكفاءة ، فأنى أنسى نفسى واستغرق في العمل كلية : ونبدو جميعنا كشخص واحد »

ويمكن تلخيص أساسيات القادة البدائيين فيما يلى :

١ - التشجيع عن طريق التجاوب الملائم والتواجد والتواكب كحدثين متزاوجين بين القائد والقيادة .

٢ - « تهيئة » القادة واصدار أمر أو قرار - « مجموعة الأحداث » كما عبرنا عنه .

٣ - المتابعة حتى الانجاز عن طريق التجاوب المتزامن ، أى العمل المنسق لكل الرؤوسين لانجاز الأمر أو الطلب .

### قبل الأحداث وبعدها :

ان ثالوث القيادة ( التجاوب الزوجى ، المبادرة ، وعمل المجموعة الرؤوسة الذى يؤدي إلى محصلة ناجحة ) يتطلب دعامة سلوكية فعالة عبر الزمن .

ويتعين على القادة الناجحين أن يتعلموا :

١ - اضافة المشروعية على موقفهم للحصول على المبادرات من الرؤوسين المتميزين ولاصدار الأوامر .

٢ - مواجهة عدم الاستجابة المحتملة أو الفعلية ( التهديد الناشئ عن عدم رغبة البعض في قبول أوامر أو مكانة القائد ) .

بمعنى انه يتعين عليه أن يطور الامكانيات وان يواجه التهديدات التى تحيط بوضعه بعد اصدار الأمر ، وذلك قبل أن يحدث هذا وبعد حدوثه .

## إضفاء المشروعية على الدور القيادي :

كيف يكتسب المديرون القبول العام لحقهم في إصدار الأوامر ،  
ولحقهم في احتلال منزلة ومرتبة أعلى ؟

### القدرة :

يتعين على المديرين أن يظهروا مقدرة ممتازة ، سواء كانت مهارة  
فنية أو حنكة تنظيمية . ولا بد أن تؤهلهم مهاراتهم ومعارفهم للمنصب .  
وهكذا فإن المهنيين يتوقعون أن يعرف رؤسائهم أكثر منهم في مجال  
تخصصهم ، ويتوقع الأساتذة أن يكون رؤساء أقسامهم خبراء  
جديرين بالثناء ، ويتوقع الحرفيون أن يكون المشرفون عليهم خبراء في  
الحرفة .

### الجدارة بالثقة :

بالإضافة إلى ذلك يتوقع من الرؤساء معرفة « قواعد اللعبة » ،  
وتقاليد وتوقعات وقيم الجماعة التي يشرفون عليها . ذلك أن معرفة  
التقاليد تعنى القدرة على الاتصال . « سأقودكم إلى الطريق الصحيح ،  
طالما أنى أعرف عالمكم » . وهكذا فإن الترقية من الداخل ، واستخدام  
« القادة افتراضا » ( المشرفون العاملون ) يزيد فرصة ألا ينتهك القادة  
الجدد التوقعات وألا يشكلوا خطرا على كل « ما كسبناه بثمن غال » .  
( ان القادة العاملين يعرفون القواعد ويكون أكثر تعرضا لضغوط  
جماعة العمل ليخلصوا لها ) .

وفي مواقف غريبة ، يتعلم المديرون أن يختاروا « النواب » ، أى أنهم  
يصفون وضعا لاثيا واعترافا على أولئك الذين تكون لهم أوضاع  
قائمة من قبل ، بما يكفل تمايز مرتبتهم وتجاوبهم . ويحصلون عن  
طريق توجيه بعض ( وليس كل ) أوامره من خلال النواب ، الذين  
يعرفون كيف يحولون أو يترجمون المطلب بعبارات تتسق مع تقاليد  
الجماعة والذين يكفل قبولهم هم أنفسهم الاستجابة ، يحصلون على  
خير مالمدى المجموعتين . أن تعزيز وضع القادة غير الرسميين وليس



تهديده هو الذى يكفل مساندتهم لوضع القادة الرسميين . زد على ذلك أن « مصادقة » أو ترجمة النواب تكفل الانسجام<sup>(٤)</sup> :

عندما عينت مشرفا للمرة الاولى ، لم يكن ذلك باعتبارى أخصائيا اجتماعيا متخرجاً من كلية ، أعرف ما الذى كان الناس يتوقعونه . فلم أكن أعرف كيف كانوا يعملون وما إذا كان من المتعين أم لا أن تذهب حالات جديدة معينة إلى أخصائى الحالات بصورة آلية . لكنى كنت محظوظا ، فقد كان « هانك » يعمل هناك منذ سنوات ، وكان يعرف قواعد سير العمل ، واستطعت من خلال العمل معه بصورة وثيقة ، أن أصدر مطالب بدت معقولة . وخلال ٦ أشهر شعرت بثقة كافية لأن أقول بالمزيد بمبادرتى ومعرفتى .

### تمثيل الرؤوسين وحمايتهم :

لاشئ يضيف المشروعية على مناصب القادة ويدعمها أكثر من قدرتهم على معالجة العلاقات الخارجية . فالقادة يقومون قبل أى شئ آخر بمراقبة حد معين ، مجال له حدود مشتركة مع مجالات أخرى . ومن وجهة نظر الرؤوسين ، فإن القادة يشكلون فى الوضع العادى الصلة مع العالم الخارجى ، سواء عالم الدعم المالى ( المصرفيون ومجتمع الاستثمار ) أو عالم الادارة العليا ( حيث تنقرر زيادات الأجور والميزانيات المتزايدة ) .

إن القادة المحترمين الذين يحظون بالاعجاب هم أولئك الذين يستطيعون أن يتعاملوا بصورة مجزية مع الغرباء ويجلبون المنافع والحماية . وتتمثل الحماية فى منع العالم الخارجى من أن يحيط أهل الدار بمطالب ثقيلة الوطأة وعدوانية ، وأن ينتهك القواعد ، وأن يتدخل فى الروتين الذى يقى بالغرض والقابل للتنبؤ به :

تقوم ادارتنا بتشغيل المرافق للمنظمة كلها - المكاتب ، الملفات ، المعدات ، بل حتى القواطع والجدران الحاجزة . وكل انسان يريد

---

( ٤ ) إذا وجهت جميع الأوامر من خلال النواب ، فإن القادة يصبحون معتمدين عليهم أكثر مما ينبغى ، ويسهل للغاية التلاعب بهم والتحكم فيهم . ومن ثم فهم فى حاجة إلى أن يطوروا مقررتهم على القيام بعدد معقول من عمليات التوجيه المباشر للمجموعة .

اتمام عمله أولا وبسرعة . وعندما كان لنا رئيس يسهل اخضاعه ، كانت أوامر الكبار عادة هي التي تحظى بالأولوية ، ومن ثم كنا على الدوام نخطط لمهمة في حين نقوم في الواقع بمهمة أخرى لأن الذي تتم له الأخيرة أعلى مرتبة من صاحب المهمة الأولى ومن ثم كان يحظى بالأولوية . أما الآن فلدينا رئيس يدافع عن احتياجاتنا وعن برنامج التنفيذ الخاص بنا . وهو يصر على أن من يتقدم لنا أولا تقدم له الخدمة أولا مالم يستطيعوا أن يحصلوا على الموافقة على أن يتدخلوا في عملنا من الرئيس . وهكذا فإن القادة الذين يستطيعون حماية رؤسيتهم والذين يستطيعون أن يتصدوا ليل المنظمة الفطري ولسلسلة اصدار الأوامر ، ليحققوا المنافع لرؤسيتهم وليغيروا القواعد التي تقهرهم أو يتجاهلوها ، يحصلون على تابعين مخلصين - حتى عندما لا تكون خصائصهم الرئاسية الأخرى ملائمة . ولقد رأينا كثيرين من الرؤساء سريعي الغضب والمتسلطين الذين كانوا « يقاتلون حتى الموت » من أجل العاملين معهم وكانوا محبوبين من قبل رؤسيتهم الذين يقدرونهم حق قدرهم . ولاشئ يؤكد حق اصدار الأوامر أكثر من القدرة على الدفاع عن الرؤوسين .

وعلى الرغم من أن هذه الجملة أصبحت الآن صيغة مكررة ومبتذلة ، فإن المديرين هم أناس « في المنتصف » ( وذلك فيما عدا كبار المديرين - الادارة العليا ) ومعنى ذلك بسيط وواضح . فالمديرون يتعثرون بين المطالب والتوقعات المتعارضة لأولئك الذين هم أعلى منهم وأدنى منهم والتوفيق فيما بينهما ليس عملية سليمة تقوم على نوع من البرهنة التحليلية أو التبريرية ، على أن كل انسان يريد الشئ نفسه . ( وتلك هي الطريقة التي اعتاد المديرون السذج استخدامها في محاولة معالجة علاقات العمل : وهي ببساطة أن يبينوا للنقابات أن مزيدا من الأرباح يعنى القدرة على دفع أجور أعلى وتوفير ضمان أكبر للعمل . برغم كل شئ ، فإننا جميعا نريد الشئ نفسه ) .

والواقع أن وضع الانسان « في المنتصف » يتضمن دورا يتعلق بمنطقة الحدود والتداخل مع المناطق الأخرى ، دورا يتعين القيام به بصورة تتعلق بالسلوك أكثر مما تتعلق بالمعرفة :

١ - تعديل المطالب ، وتوفير الفرصة لاعادة تفسيرها أحيانا .

٢ - الدفاع عن الرؤوسين ( التغطية عليهم أحيانا ؟ )  
٣ - الحصول على الأشياء بصورة أفقية - من المجموعات التي تسيطر على الموارد والأنن باستخدامها .

وهكذا فان تمثيل الرؤوسين يصبح دفاعا . فالواقع أن المنظمة الحديثة تتمثل في عدد من الوحدات شبه المستقلة التي تتنافس مع بعضها البعض على الميزانية وعلى المتطلبات الأساسية وقليلة هي المنافع التي يمكن الحصول عليها بدون مدافعين أقوياء واضحين صبورين ، تتوافر لديهم المهارة على عرض وتمثيل مصالح رؤوسهم رسميا والدخول في قتال تلاحمي بشكل غير رسمي . وآخر من يحترمهم الرؤوسون هم المديرين الذين يجلسون ببساطة كقضاة ويعتبرون أنفسهم غرباء يساندون مطالب مجموعتهم التي سيقبلها الغرباء ( الأنداد ) والادارة العليا بسهولة .

ان الطاقة المتقدة والحيوية التي تولد الولاء يصورها على نحو جيد الاقتباس التالي عن نائب رئيس قسم في شركة تتسم أعمالها بدرجة عالية من الناحية الفنية وذلك فور أن أخطروه بأن الادارة العليا كانت تبحث نقل مسئولية نشاطات معينة من قسمه إلى قسم آخر . فقد سأله عما كان سيفعله :

عليكم أن تكونوا أكثر نضالية منهم ( أى من الادارة المنافسة )  
عليكم أن تمضوا أسرع منهم ( أى المخططين المشتركين الذين ييسر تحليلهم تشكيل هذه القرارات ) . عليكم أن تقنعوا ( الادارة العليا ) انكم خيرة المهندسين للقيام بالمهمة . يتعين عليكم أن تقاتلوا في كل خطوة على الطريق .

وفيما بعد علق بما يلي على خبرة سابقة :  
عندما تقدمنا بالفكرة للمرة الاولى ، لم يكن أحد يريد ( هذا المنتج ) . لكننا عدنا للأمر مرارا وتكرارا ، وخضنا حماما من الدماء لنجعلها مقبولة<sup>(٥)</sup> .

---

( ٥ ) ر . ر . وفريد جولدنر « التعدد الوظيفي المهني في التنظيم الصناعي » مجلة علم الادارة ، مجلد ١٦ عدد ٤ ، ديسمبر ١٩٦٩ ، ص ٢٢٣ - ٢٦٤ . بل لقد وصف ريتي وجولدنر قائمة تكرار ملايس المديرين الدعاة وهم يمارسون مهاراتهم في العرص الرسمي . وقد لاحظنا نفس التكلف المسرحي في وكالة الفضاء الامريكية حيث يدرك مديرو البرامج ان العرض يهم كثيرا .

## التعميد :

يمكن النظر إلى المكانة - من زاوية معينة - على أنها قابلة للتحويل أو النقل . فالقادة الجدد يمكن أن تضاف عليهم صفة شرعية بواسطة البعض ممن لهم بالفعل منزلة شرعية في أعين تابعيهم المحتملين . وهكذا فإن المرشحين السياسيين يسعون إلى الظهور جنبا إلى جنب - بل ومحتضنون بواسطة كبار شخصيات الحزب : المحافظ أو عضو مجلس الشيوخ ، أو الرئيس وهو الأفضل . ويستطيع رؤساء المنظمات بل ويتعين عليهم وهم يقلدون المشرقون الجدد مناصبهم . في حركات مسرحية احتفالية - وذلك للفت الانتباه إلى مظاهرتهم الرسمية لهذا التعيين .

## البعد الاجتماعي :

يتعين على القادة الجدد أن يعالجوا بنجاح قضية البعد الاجتماعي - الهوة التي تفصلهم عن تابعيهم . وفي إطار حضارة الولايات المتحدة ( وبصورة متزايدة عبر العالم الأكثر تصنيعا ) يتوقع من المديرين أن يقللوا لأدنى حد المسافة الاجتماعية التي تفصلهم عن مرؤوسيه . وهم يفعلون ذلك بوسائل فنية منها :

- ١ - أن يكونوا راغبين في اقتحام المشكلة و « اتساخ أيديهم » بسبب قيامهم ببعض العمل بأنفسهم ، نون انتظار لمرؤوس أن يؤديه عنهم .
- ٢ - أن يكون لديهم مرؤوسون يستخدمون نفس الشكل من أسلوب الخطاب ، المناذاة بالاسم الأول فذلك هو الوضع النموذجي .
- ٣ - الإبقاء على أبواب مكاتبهم مفتوحة ، وعدم الإصرار على تحديد المواعيد مقدما .

- ٤ - المشاركة في الطعام وفي موقف السيارات وغير ذلك من المتطلبات . ويسمح للمستويات الأعلى من القيادة بمزيد من الحقوق المقصورة عليهم - مكاتب وفيرة ، وصول مقيد اليهم ، أشكال أكثر رسمية لمخاطبتهم . والواقع أن منزلتهم قد تدعم جيدا في أعين تابعيهم عن طريق معيشتهم « العالية » التي تدعو للاعجاب بها وليس إلى محاكاتها ، « معيشتهم مثل الملوك » مجازا أو واقعا .



## عزل المبادرات المنافسة الأخرى :

ان الوضع المثالى بالنسبة للقادة هو ذلك الوضع الذى لا تصدر فيه للمرؤوسين (مبادرات) معارضة أخرى . وتلك هى طبعاً نظرية ما يسمى المؤسسات الشاملة - الكنيسة التقليدية (الدير) ، العسكرية ، السجن - حيث يوجد انفصال كامل عن كل شيء فيما عدا أوامر وتعليمات السلطة المعنية . وتسعى المؤسسات الأقل «شمولا» لخلق هذا الاحساس بالاستقلال عن التعليمات المنافسة عن طريق اعتناق أزياء موحدة ، وبتوطين العمل فى مناطق ريفية منعزلة . وتهدف برامج التدريب وتلقين المبادئ إلى اقناع المبتدئين (المستخدمين الجدد) بأنهم مجموعة متميزة مختارة أصبحت مجموعة خاصة ومن ثم منعزلة عن نواتها السابقة . ومن ثم يتعين إسقاط العادات والعلاقات القديمة ومراعاة أساليب السلوك والتعليمات الجديدة وحدها .

ويمكن تقدير مثل هذا المطلب على خير وجه بتأمل ما يحدث حال افتقاده . إذ يجد المديرون الذين يحاولون على هذا النحو فى الحياة العامة ، والذين يكونون مديرين عامين ، ان المرؤوسين يواجهون مطالبات كثيرة بولائهم وللكتيرين منهم أنصارهم والناصحون المخلصون لهم الذين يكونون مسئولين أمامهم ومن ثم يجدون أنه من الأسهل لهم أن يتجاهلوا أو حتى أن يهدموا مباشرة التعليمات الصادرة من رؤسائهم الرسميين « لقد أصبح واضحاً أن أحد المستخدمين لدى كان تواقا إلى أن يرضى السناتور «س» الذى يعتبره راعياً له بدرجة أكثر من اهتمامه برضاى » .

## المثابرة :

من المعتاد القول بأن الشيوعيين الذين يسعون إلى الوصول إلى السلطة فى الديمقراطيات الغربية يحرزون الانتصارات السياسية عادة عن طريق الجلد والمثابرة المطلقة . ففى أى اجتماع يظل الشيوعيون النشطون يلحون ويضغطون ويتحفزون لأى تغيير طفيف ، وذلك بعد أن تصبح المعارضة مرهقة ومملة نتيجة طول النقاش . ولقد كانت النتيجة المترتبة على هذا هى أنهم استطاعوا أن يسيطروا تدريجياً على

المنظمات الليبرالية . وعلى مستوى مناقض تماما ، فإن الأم المتسربة تفقد عادة المعركة مع أبنائها حول عمليات التنظيف أو انجاز العمل المنزلى لأنها تغدو متعبة من الالحاح ( فى حين أن لديها استخدامات بديلة لوقتها أكثر أهمية وأكثر جاذبية على حد سواء ) فى حين يبدو أن الطفل ليس لديه ما يفعله سوى المقاومة والتهرب من الواجب .

وفى كلتا الحالتين هناك علاج بسيط وإن كان حاسما ، لاضفاء الشرعية على وضع الانسان ، ألا وهو مجرد المثابرة - وليس الاستسلام ، الاصرار على أن مطالبه المشروعة يجب الوفاء بها . ونعنى بالمثابرة مجرد التكرار ، ووضوح الأمر ، السيطرة الواثقة من نفسها - أى أن يكون الانسان قائرا على أن يظل يطلب ويتحدث ويشرح . وقد يؤدى اظهار اصرارك الطبيعى إلى تحقيق الفوز لك .

كما أن المثابرة تعنى اصدار الأوامر والقيادة بصورة تتسم بالثقة فى النفس . ان القادة المدعين الذين يثنون ، الذين يعنفون أو الذين يبررون موقفهم بإبداء الأسف أو القاء اللوم ، يشيرون افتراضهم المسبق بأن الرؤوسيين لن يفعلوا ما يطلب منهم ، نظرا لكونهم « غير جديرين » به أو لفشلهم فى ذلك من قبل . وهناك أيضا الاستدلال القائل بأنه ربما كانت التعليمات نفسها غير ذات قيمة أو غير مشروعة - وان القادة عديمى الثقة بالذات وسواء كان عدم الثقة يتعلق بالنفس أو بالآخرين ، فإنه ينتشر عن طريق الأوامر التى يعوزها الحماس والمنطوية على اتهام أو اعتذار :

« أود أن يتحمل شخص ما مسئولية تنظيف هذا المكان »  
« والآن لماذا لا تستطيع أن تفعل هذا دون أن تسألنى ، أعرف تماما أنك ستتنسى هذا » .

ان الأنين ونبرة السخط ونغمة الصوت المرتفعة ، والتبرير الاعتذارى أو المبالغ فيه - كلها تفيد القول « ليس عليك ان تفعل ما اطلبه منك » أو « لا أتوقع منك أنك سوف تفعله » ، وتصبح هذه فى معظم الظروف ، نبؤات تحقق نفسها بنفسها .

### الممارسة :

يكتسب القادة وضعهم والاستجابة لهم عن طريق تعويد الرؤوسيين على اتباع تعليماتهم . ولاريب ان التوجيهات المبالغ فيها مدمرة ،

إذ تعتبر إدارة مستبدة . لكن العكس - وهو ان الاقلال منها أفضل - ليس صحيحا . ذلك ان القيام بدور القائد يتحقق عمليا باصدار الاوامر .

ويتم هذا بالتدرج : الانتقال من القليل للغاية الى المستوى ( أو التواتر ) السليم والانتقال من المجالات الأكثر وضوحا والتي يسهل قبولها الى المجالات الأكثر إبهاما والتي يمكن ان تكون خلافية . وهكذا فان المديرين الجدد يكونون حذرين ، ولا يريدون أن يواجهوا بالرفض أو أن يتم تحديهم قبل أن يستقر وضعهم بصورة راسخة . وتجيء الاوامر الأولى في المجالات التي يتوافق فيها ضمان معقول بأن الرؤوسين راغبون فيها ومستعدون لها وقادرون عليها . ومع أن عددها يكون قليلا ، إلا ان التواتر يتزايد كلما اعتاد الرؤوسون على هذا المصدر الجديد للتعليمات ، والأهم من ذلك كلما استطاعوا ان يروا زملاءهم يستجيبون للقيادة ويقبلونها .

وهناك تشابه له دلالة بين المسرح والخطابة العامة . فالخطوط الأولى تكون عادة رموزا أو مجازاة للاهواء بصورة واسعة واضحة بما يجعل الجمهور يستطيع ويريد أن يتجاوب مع معظمها بصورة آلية . وبقدر ما « يسخن » الجمهور بان يعتاد على العرض ويصيح السمع بقوة ويستجيب بصورة واضحة - يصبح مستعدا للأفكار الأكثر إبهاما ودهاء .

### القوة الدافعة :

لاريب ان الرؤوسين لا يريدون أوامر غير ضرورية وغير ذكية من مديرين يستمتعون باظهار سلطتهم عن طريق اصدار الاوامر فالموظفون - كما سنرى يريدون استقلالا ذاتيا معقولا ، وتشاورا وما الى ذلك - لكنهم يريدون أيضا مديرين يتخذون اجراء ، ويحثون انفسهم على تطبيق مجموعات القرارات التي وصفناها أنفا ، في فترات دورية ملائمة .

ويمكن ان نلاحظ هذا على خير وجه في حالة افتقاده . فحينذاك سيقول المستخدمون أن الادارة سلبية ، لامبالية ، أو على وجه الضبط ادارة كسولة « خلال شهور ( أو سنوات ) لم يتخذ اي قرار حقيقى

« اننا نركد » « انظر الى المشاكل س ، ص ، ي ، والفرص أ ، ب ، ج . . . لقد تم تجاهلها جميعا » والامر المفتقد هنا هو الاحساس بالحركة والدينامية .

ويقر الرؤوسون بان منظماتهم تحتاج الى قيادة نشيطة وانها تكون عاجزة بدون وجود قائد ، على الرغم من انهم قد يكونون كارهين للاعتراف بهذا :

والكليات هي اولى الامثلة على هذا . فهي تستاء من العمداء النشيطين المقتحمين لان اعمالهم كثيرا ما تنتهك هذا المعيار اذ ان من معايير الكلية . . على الجانب الآخر ، سرعان ما تظهر الشكاوى عند تعيين عميد سلبى : « لاتوجد قيادة هنا ، المشاكل الواضحة لاتعالج ، ليس هناك من يقوم بالمبادرة فى اتخاذ اجراء » وفى حين يوجد لدى كل عضو أو عضوة فى الكلية حل مفضل لايفصل عن المصالح الشخصية ، فقد تضع حتى الكليات النشيطة والمقنعة نفسها فى موقف حرج اذا افتقرت إلى إسهام القائد الرسمى .

### معالجة المواجهة :

#### التصدى لعدم التجاوب

يتعين على القادة فى سعيهم لاضفاء المشروعية على وضعهم ، وفى معالجتهم لما اسميناه « المجموعات من الاحداث » للابقاء على القوة الدافعة للمنظمة ولحل المشاكل ، وفى اداء مهامهم كممثلين أو مدافعين عن المجموعة للحصول على الموارد والامتيازات المطلوبة من الاشخاص الخارجيين ، يتعين عليهم ان يكونوا قاطرين على مواجهة واقناع الآخرين الراغبين عن التعاون . ذلك أنه من الواضح ان للرؤوسين القادة وللآخرين الذين يتعين على الرؤساء التعامل معهم ، مصالحهم الخاصة – المختلفة عن مصالح المديرين – وأرائهم الخاصة عن احتياجات الموقف على حد سواء . وكل من هذين الامرين أو كليهما معا قد يدفعهم الى رفض الامر أو الطلب . ومثل هذا الرفض يمكن ان يضايق وان يعوق على حد سواء القادة الذين يسعون وراء الجدارة بالثقة والمساندة . فكيف يواجه القادة الرؤوس كالرافض



المتنرد ؟ سنركز فيما يلى على المرؤوسين ، لكن للمعالجة نفسها قابلية واسعة للانطباق على التكتيكات التنظيمية .

ان كلمة « لا » قد تكون رفضا لقبول تغيير فى المناهج ، اجراء جديد ، او نشاط ، لانجاز مهمة فى مواجهة عقبة ، لاعادة عمل ، لمعاونة زميل ، او مائة من الاحتمالات الاخرى التى يختلف فيها ادراك المدير لما هو مطلوب عن رأى المرؤوسين فيما هو مرغوب أو عادل . وفى المنظمة الحديثة تكون هناك على الدوام أسباب جيدة وكافية لعدم القيام بشئ ما : نقص الوقت ، الموارد ، فشل قسم آخر فى القيام بالتزامه ، وجود سياسة معاكسة ، وقواعد متناقضة ، الخ . ومهما كان مصدر هذا ومهما كان يرجع الى مجرد التمرد ، سوء الفهم ، او الى الرغبة فى تحدى الرئيس ، فانه يمكن أن يصبح اختبارا لوضع القيادة ومهاراتهم . وسرعان مايفقد القادة الذين لايطيعهم مرؤوسوهم مالهم من مكانة أيا كانت ، فعلى الفور يتبع رفض أمر واحد من الاوامر التنازل عنها جميعها ، ذلك ماتؤكد له لعبة الدومينو التقليدية . ويدرك القادة المحنكون ان مثل هذه الخسائر ستكلفهم فوق طاقتهم ، ويعتزون اعتزازا بالغا بمهاراتهم فى الاقناع .

وتقدم كتابات الادارة عادة - اذا تعرضت لمعالجة المشكلة - خيارا بسيطا : الانضباط فى مقابل المكافأة . المشاركة فى مقابل اتخاذ القرار من جانب واحد .

وهكذا فان الحل ليس عملية أو سلوك وإنما قرار بالنسبة لتحديد صاحب الحق فيه أو ما اذا كان المستخدم والمشرع يوافقان عليه معا على النقيض من القرار المتخذ من جانب واحد من قبل الرئيس ومن الواضح ان معظم المشاكل لاتحل بهذه الطريقة .

ويشير استعراض الكتابات فى الادارة الى انه توجد حقا قدرتان رئيسيتان تجتمعان معا فى اطار كلمة « اقناع » يمكن ان نسمى واحدة منهما « هبة الروح القدس » ، اما الاخرى فهى مركب من قدرات العلاقات الانسانية الاكثر بنوية واكتسابا بالممارسة .

### الموهبة الذاتية : هبة الروح القدس

لقد شاهد الكثيرون منا الرؤساء البالغاء القادرين على الاقناع ،

والبائعين الذين يضرب بهم المثل الذين يستطيعون اقناع الآخرين المعارضين بقبول اقتراحاتهم ويلائم هذا الاسلوب كما سننصفه على خير وجه ، الاشخاص الخارجين وليس الرؤوسين لانه سرعان مايفقد فعاليتها لان كفاءته تتوقف على الاتصال غير المتكرر هذا بالاضافة الى ان الرؤوسين الذين تقهرهم المعاملة يصلون الى الاحساس بالعجز عن التعبير عن احتياجاتهم وآرائهم الذاتية ، وان يسبحوا ضد التيار في وجه مد لايقاوم .

والواقع ان القدرة على اقناع المصادر المالية والشركاء المحتملين ، والرؤوسين الأساسيين ومشتري الاسهم بانهم هم الرايحين ، تعتبر من العناصر الأكثر أهمية لنجاح المشروع . وتمتلىء صحافة دوائر الأعمال بالحكايات عن « الطفل العبقري » الذي يستطيع ان يحشد المؤيدين لاي مشروع تقريبا ، ولاى ابتكار فنى أو تسويقى وحتى في المجالات التى تداعت فيها المشروعات السابقة ، فان حماسهم المعدى وقدرتهم على الرد على أى انتقادات بمجموعة من التوكيدات المشبعة بالحقائق على مايبدا ، يزودهم بمصدر لاينضب للحصول على المؤيدين وعلى « دعامة للتنقيب»<sup>(٦)</sup>

ومن الواضح ان السياسيين مثل المرحوم الرئيس جونسون يصلون الى ثروة النجاح عادة عن طريق قدراتهم على الاقناع . ويروى الذين عرفوا جونسون حكايات عن قدرته على ان يهلك القسم الاعظم من التحفظ أو المعارضة بسلاسل لا تتوقف من المجاملات والذرائع التى تشل الخصم ، فضلا عن الحاح بنى تقريبا بان الاتفاق وشيك .

### الاقناع البناء :

اذا نحينا الموهبة الذاتية جانبا ، فإنة يتعين على معظم الرؤساء ان يعتمدوا على مهارات سلوكية أكثر بنوية للحصول على القبول . ولوصف هذه العملية ، سيكون من المفيد أن نعرض الحالة التالية :

### حالة المصمم :

لا تختلف هذه المشكلة عما يواجهه آلاف المديرين العامين وتتضمن هذه الحالة مروسا يرفض مطالبة المشرف له بان يقوم بعمل اضافى :

---

(٦) انظر الباب الحادى عشر من اجل مزيد من الشرح لهذه القصة .

وهى مطالبة بأن يعمل وقت عمل اضافى مشروع حاسم . وحيث ان الوقت الاضافى كان مهما نوعا ما ( فيما يتعلق بما اذا كان يمكن المطالبة به ام لا ) والوضع الذى سنصفه به نواح مبهمة أخرى ، فان الرؤوس يمثل « حالة » جيدة للموقف السسلبى . لكن « الحل » لا يمكن فى تصيد من يمكن ان يثبت انه على « صواب » ، المدير او المستخدم ، وليس فى تحديد طريقة صياغة الطلب - كتملق ، كتهديد او كوعد . ولكنه مشكلة تصميم تبديل للموقف للوصول الى الموافقة ، تبديل ينتقل من رفض قبول طلب الرئيس ( وعن طريق الاستخدام غير المباشر لسلطته ) الى القبول . هذا بالاضافة الى ان الهدف لابد ان يكون ، وكما فى الحياة الفعلية ، هو تحقيق هذا التحول بدون التضحية بالعلاقة او بالتعاون مستقبلا . وتلك هى المشكلة .

### مشكلة المدير :

لقد تلقى طلبا مستعجلا فى ساعة متأخرة من بعد ظهر يوم الجمعة ، مضمونه ان تكتمل بأسرع ما يمكن بعض الرسومات الهندسية الصعبة لتتمكن ورشة النماذج من ان تبدأ فى صنع جهاز جديد يمكن ان ييهر عميلا مرموقا له قيمة . وكان المصمم الوحيد الذى يشعر بانه يستطيع ان ينجز هذه المهمة المعقدة - واذا ماعملها فمن المرجح ألا تكون هناك مشاكل - هو « فيل فايرنزي » ، كبير موظفيه الأكثر حنكة . وهو يعرف ان فايرنزي أشبه بفتى الشاشة الاول ، مغرور بكفائته مستقل ومتكلم . وكانت المهمة ستستغرق ٥ ساعات عمل على الاقل ، وحيث ان الوقت كان الثالثة بعد الظهر تقريبا ، فان هذا كان يعنى ٣ ساعات عمل اضافى . والعمل الاضافى ليس اجباريا ، والعمل الاضافى يوم الجمعة بصفة خاصة ليس أمرا جذابا .

### مدارك فايرنزي :

لو كان المشرف قد فاتح فايرنزي فى الموضوع ، لانفجر هذا غضبا . وصاح قائلا ان كون الانسان أقدر وأكفا الموظفين « لعنة ونقمة » ، وليس نعمة . ان هذه الشركة المجنونة والادارة الوسطى العاجزة ، ضعاف فى التخطيط بحيث يجيئون متأخرين على الدوام ، وهم دائما يأتون بعمليات طارئة وازمات « لا يمكن ان تنتظر » . وآخر شيء يريده

هو المزيد من العمل الاضافى قبل نهاية الاسبوع مباشرة - وخاصة نهاية هذا الاسبوع . فقد وعد زوجته بأنه سيعود الى المنزل مبكرا ليقوم بواجب عائلى هام ( بروقة زفاف ابنته ) . وقد تعب واصبح يشعر بالغثيان من مطالبته « لصالح الشركة » بأن يضحي بحياته الشخصية من اجل متطلبات العمل - وكثير منها غير ضرورى . فالشركة لا تدار بطريقة رشيدة . وكدليل اضافى على عدم كفاءة الشركة ، يشير الى ان رئيسه لم يستغل الوقت ابدا ولم يكن لديه بعد النظر ليدير واحدا من زملائه الأصغر على معالجة الرسومات المعقدة . ومن ثم فان الشركة اما ضئيلة بالاستثمار فى التدريب واما حمقاء للغاية .

ومع هذه الخلفية للموضوع ، فان الانسان لا يحتاج الى خيال كبير ليتصور المشكلة التى يواجهها المدير . اذ يتعين عليه ان يجعل مرفؤسا يقوم بعمل يعتبر جزئيا على الأقل « زائدا ومتجاوزا لواجبات الوظيفة الصريحة المعلنة » بالاضافة الى ان المستخدم يوجد فعلا فى اطار ذهنى سلبى ، على الرغم من ان المدير لا يتعين عليه ان يعرف هذا كأمور طبيعى .

فما هى السيناريوهات المعتادة والأكثر قابلية للتنبؤ بها ؟

١ - يقدم المدير طلبه بصورة متملقة فيرفض ، وحينذاك يصاب بالاضطراب من ذلك التهديد لوضعه ( ماذا سيقوله رئيسى اذا لم انفذ هذا بعد ان قيل لى كم هذا العمل هام ؟ ) ووقاحة المرفؤس . ومن الطبيعى ان يسعى الى استخدام الضغط . ويتخذ الضغط شكل :

### ( أ ) التهديد :

« تذكر كل الذى فعلته من اجلك من اجازات اضافية عندما كنت تريد ، مكافآت الجدارة ، هل هذه هى الطريقة التى ترد بها الجميل ؟ هل تعتقد انى ساستمر راغبا فى المطالبة لك بزيادة أخرى أو السماح لك بما تريد عندما ترغب فى شىء ما ؟

### ( ب ) الترغيب :

« أنا أعرف ان هذا شاق عليك ، لكن قم بالعمل على خير وجه لاستغله عند الحديث مع المراقب للحصول لك على زيادة أكبر مما



تتوقعه في وقت مراجعة الأجور « و / أو « سأحاول ان احصل لك على شيء حلو آخر - وقت أجازة احسن ، مكتب اكبر ، أو واحد من عشرات الأشياء - ربما حتى رشوة : مرتين بدلا من مرة ونصف .

### ملاحظة :

في حين ان العادة جرت على التمييز بين الثواب والعقاب فانهما في الواقع ينحدران الى الشيء نفسه . فمن وجهة نظر فايرنزي يعتبر أن عرض منفعة عليه معادل للتهديد « بالحرمان ان لم يذعن » ومن ثم ، ليس هناك فارق في الواقع بين الأمرين ، فكلاهما يؤكد سلطة الرئيس في ان يمنح أو يمنع مزايا الوظيفة وأن الرؤوس لا حول له ولا قوة . عليك ان تدعن للأوامر سواء كانت معقولة أو غير معقولة والا عوقبت .

٢ - الهيمنة هي السيناريو الآخر المحتمل . فعندما يستشف الرئيس عدم رغبة مرؤوسه ، فانه ينطلق في خطبة طويلة عن أهمية عملية التصميم المطلوبة :

( أ ) « انها استعراض لمهارتك - فانت وحيدك القادر على القيام بها وهذا هو السبب في أنى اتجه اليك » .

( ب ) « ان ذلك لصالح الشركة ، فهو قد يعنى طلبية جديدة هامة ، كميات من الوظائف الجديدة ، مزيد من ضمانات العمل للجميع » .

والواقع انه حيثما يستطيع الرؤوس ان يتكلم ويقطع السيل المنهمر من الكلام الموجه اليه ( برد آخر متشكك ) ، فان ذلك سيثير وابلا أقوى وربما أطول من الكلمات يعكس احباط الرئيس واصراره على اخضاع الرؤوس المتمردين . وليس من النادر في هذا السيل الجارف من كلمات فن البيع ، ان يتفق الرئيس قصدا أو عن غير قصد مع الرؤوس في السخرية من عجز الادارة العليا ( التي لابد أن يعانى كلاهما منها ) بل قد ينشأ اقتراح بمؤامرة : « ساعدنى في ان احصل منهم على المنافع » . وسيسعى اندفاع الكلمات الى ارهاق الخصم بالحاح مثل : « انا صديقك - افعل هذا من أجلى ، افعل ذلك من أجل زملائك ، من أجل شرف ادارتنا ، الخ ، الخ . »

### المشاكل الناجمة :

يسهل كثيرا تحديد المشاكل الناجمة عن هذه المعالجات :

١ - ان فايرنزي متأكد تقريبا من انه سيصاب بالاحباط ، فهو موضوع في موقف يتمزق فيه بين احساسه الذاتى بالعدالة - ما يريد ان يفعله وما يحس انه من « حقه » - وبين ضغوط الرئيس . فاذا اذعن فستنشأ لديه حالة من السخط واذا رفض فستتأثر العلاقة بينهما وحتى اذا غير رايه ، فسيكون هناك مجال للغضب وللإحساس بان الرئيس مطلق السلطان يتلاعب بالمرؤوس الضعيف ومن ثم لا تصبح المعالجة الايجابية أفضل من المعالجة السلبية . فقد تزيد الاحساس بالتبعية .

٢ - يقضى الرئيس وقتا طويلا في محاولة التأثير على فايرنزي على اساس ما يفترضه من حاجات موجودة لديه - النقود ، الاعجاب ، المباهاة ، العلاقة الطيبة مع الادارة . وهو لم يكشف النقاب ابدا ولم يحاول تقييم ما قد يكون فايرنزي بحاجة اليه بالفعل ، على سبيل المثال ضمان أن تحل مشكلته المتكررة باستثمار في التدريب .

٣ - لم تكن هناك فرصة أو احتمال قوى لتطوير مخرج « بناء » من المأزق ، يلبي احتياجات كل من المشرف وفايرنزي .

٤ - ومن ثم لم يحصل المرؤوس على أى دليل يشير الى أن الرئيس يهتم بأمره ، سوى باعتباره أداة يستطيع بها ان ينجز اهدافه الذاتية الهامة في أن يبدو في خير صورة لدى الرؤساء .

٥ - وربما ينتهى الأمر بالرئيس الى ان يفقد ثقة مرؤوسه غير المتجاوب والمعتمد على الغير بشكل كبير .

## أساليب الإقناع القائمة على التصور الذهني العقلي : نظرية المجال

منذ عدة سنوات مضت ، طور عالم النفس الاجتماعى البارز كورت لوين ، عددا من المفاهيم اسمها « نظرية المجال » . والآن دعونا نطبق نظرية المجال على هذا الطراز من المشاكل . ان سلوك الأفراد في رأى لوين هو نتاج لمحاولات القوى التى تؤثر عليهم . وهناك « قوى محركة » و « قوى محددة » . والمديرون عادة أكثر تعرضا لآغراء استخدام القوة الأولى فحسب وذلك بتقديم المنافع أو التهديدات للأهداف الفردية .

ومحصلة هذا الآغراء والقهر هى الضغط والتوتر المتزايد ، مما

يترك الأفراد في حالة احباط . ويقع الرؤوسون بين شقى الرضى ، بين الضغط للتوافق وبين القوى المقيدة غير المتناقضة ( في حالتنا السابقة ، كانت القوى المقيدة تتمثل في حاجة الرؤوس الى الوقت الشخصى ، ونفوره من أن يبدو « كعجينة يسهل تشكيّلها » ، ورغبته في استقلال ذاتى معقول ) .

وقد حاول لوين أن يبرهن على أن الوضع الأكثر صحة من الناحية النفسية والأكثر وقاية ، هو خفض القوى المقيدة - ومن ثم المقاومة والاحباط - وذلك على النقيض من تصعيد الضغط من أجل التوافق (٧) .

والأمر الأكثر أهمية هو أن نظرية المجال للوين تدعو المديرين ( أو أى شخص يسعى من أجل ممارسة النفوذ ) الى أن يستكشفوا بصورة تامة « مجال حياة » الأفراد الآخرين ، القوى التى تؤثر عليهم ، ما الذى يبحثون عنه وما يتجنبونه . وعندما يعرفون هذه الكوكبة من القوى ، سيصبحون في وضع يمكنهم من التأثير على الاتجاه الذى تحرك فيه الأشخاص الآخرون . وبالطبع فإنهم يتمكنون من هذا بالتجاوب مع هذه القوى .

### نظرية التحكم في الوسائل لماكجريجور :

بسط دوجلاس ماكجريجور ، عالم النفس الصناعى الشهير ( الذى كان يعرف لوين عندما كانا يعملان معا في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا في أواخر الأربعينات ) نظرية المجال تحت اسم « التحكم في الوسائل » فقد دعا ماكجريجور طلاب الادارة الذين يدرسون عليه الى استكشاف « مجال حياة » الرؤوسين ( كذلك مجال حياتهم هم أنفسهم ) ، واسماء « مجال الادراك الحسى » للأشخاص الآخرين ، وباللغة السلوكية فإن هذا يعنى إنه على المديرين أن يبدأوا بالتقصي - من خلال عقد اللقاءات - وذلك بدلا من أن يبدأوا بعملية الاقناع وذلك فور أن يكتشفوا أن هناك مقاومة وعلى المديرين أن يحاولوا من خلال عملية الأخذ والعطاء أن يعرفوا حاجات الرؤوسين

---

( ٧ ) للاطلاع على صورة أكثر اكتمالا لنظرية لوين ، انظر نور وين كارتر ايت ( محرر ) « نظرية المجال في العلوم الاجتماعية » ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٥١ .

واهدافهم من حيث ارتباطها برفض التجاوب مع المطلب الموجه اليهم  
(لقد افترض المشرف في حالة المصمم ببساطة انه يعرف هذه  
الاشياء) .

وباغراء المستخدمين على الاستفاضة في الكلام ( المصمم فايرنزي في  
هذه الحالة ) وبالتفكير في احتياجات المشرف ، يمكن ان تظهر الصورة  
التالية :

اهداف المشرف ← قوة عمل متجاوبة مسوالية  
ان يبدو في مظهر حسن أمام رئيسه  
انهاء المهمة الجديدة الموكولة اليه  
اهداف فايرنزي ← الانسجام مع رئيسه وزملائه  
ان يكون له استقلال ذاتي معقول  
ان ينصرف في موعده خاصة يوم الجمعة هذا  
الحصول على «معاون» مدرب  
وبعد ذلك يتعين على المشرفين ان يختاروا الكيفية التي سيتعاملون  
بها مع هذه الحاجات والاهداف . ومن بين الاختيارات المتاحة في هذه  
الحالة :

- ١ - قطع وسائل الرؤوس ، اى موارد :
  - ( أ ) « لن اساعدك عندما تطلب منى شيئا »
  - ( ب ) « سأجعل تقدمك أمرا شاقا »
- ٢ - تهديد اهدافه مباشرة :
  - ( أ ) « استطيع ان ألغى وظيفتك »
  - ( ب ) « استطيع ان انقلك الى عمل أقل اثارة للاهتمام »
- ٣ - تقديم منافع مباشرة :
  - ( أ ) « سأمنحك مكافأة »
  - ( ب ) « سأعطيك المزيد من وقت الراحة »
- ٤ - توفير الوسائل للمرؤوس ليحقق اهدافه بنفسه :
  - ( أ ) « سأساعدك على الوصول الى وضع أقل تعرضا للضغط » .



( ب ) « سأساعدك في الحصول على « معاون » مدرب لتخفيف الضغط عليك » .

والواقع ان المشاكل ( ١ ) ، ( ٢ ) واضحة : التهديدات والاحباط وما يشبه التسيير نحو الدفوع العدوانية . وحتى اذا خضع المستخدم وتوافق ، فالراجع ان رغبته في التعاون والتجاوب ستضعف مع مرور الزمن . اما مشكلة الحل ( ٣ ) باعتباره تكتيكا ، فهي مشكلة اكثر اثارا للاهتمام واكثر تعقيدا على حد سواء .

وكما قلنا بالفعل ، فان تقديم المكافآت - وهي ما يسميه الساخرون « بالرشاوى » - امر محفوف بالصعاب فكل عرض هو تهديد ضمنى . فالرسالة التى يتم نقلها خلاله هي « لن تحصل على شيء منى ، اذا لم تفعل ما أريده » . زد على ذلك ان كل المديرين كما ناقشنا في الباب الرابع يجدون صعوبة في تحديد مكافآت منصفة . وذلك ان المكافآت تتجه الى أن « تبلى » بل قد يكون للمرؤوسين نقطة تشبع بالنسبة لبعض منها . ومهما كان حجم المكافأة السابقة ، فإنه يتعين ان تكون المكافأة التالية أكبر حتى تحدث تأثيرها<sup>(٨)</sup> . وبالطبع فإنه في معظم مجالات المكافأة المباشرة هناك حدود عليا اقتصادية حقيقية لما يمكن اعطاؤه .

وكما قال ماكجريجور فان اعطاء أشياء للناس ، اى تحقيق اهدافهم ، حتى ولو لم يكن تهديدا ضمنيا ، هو نوع من الحط من قدرتهم ، ذلك انه يجعل المرؤوسين معتمدين كالأطفال ( « بابا الكبير » سيعطيك شيئا اذا سلكت سلوكا حسنا ) .

والوضع الأكثر صحة والأكثر قدرة على الدوام ، هو علاقة المشرف بالمرؤوس التى يقوم المديرون فيها بتوفير الوسائل أو التسهيلات اللازمة لبلوغ المرؤوسين لاهدافهم وليس تحقيق الأهداف نفسها . ومن ثم يسيطر المشرفون أو يستطيعون أن يؤثروا على وسائل الاشباع ، وهذه هي الطريقة الأكثر صحة والأكثر فائدة . وكما يقول لوين فان المشرفين يمكن ان يعاونوا في تعديل القوى المقيدة التى منعت المستخدمين من بلوغ الأهداف المرجوة .

---

( ٨ ) ذلك مشابه لقانون ويبر - فيختر في علم النفس ، الذى ينص ببساطة على ان التفاضل القابل للتمييز يتوقف على حجم الدوافع الاصلية التى اضيفت اليه . وكلما تزايدت المستويات الشاملة للمنافع ، يتزايد التفاضل الاقل قابلية لاكتشافه اكثر فأكثر .

والآن نستطيع ان نوجز العناصر التى تبدو متضمنة فى عملية التسوية الناجحة للنزاع والتى تتجاوز بصورة جوهرية فكرة « المشاركة » أو « المكافأة » المفرطة فى تبسيط الأمور .

### تلخيص عناصر السلوك الاقناعى :

حيثما يختلف المشرفون والرؤوسون وتكون المنافسة ضرورية ويتعذر اصدار توجيه بسيط فى الأمر ، فانه يتعين على المشرفين :  
١ - ان يسعوا الى تحديد طبيعة المشكلة والمعوقات المحيطة وذلك من خلال التفاهم المتبادل والأخذ والعطاء المشترك . ولا يعنى هذا ان كليهما ستكون له نفس القيم ، ولكن يعنى ان الاتفاق حول المشكلة شرط اولى مطلق لحفز البحث عن حل لها .

٢ - ان يسعوا الى فهم قيم الرؤوسين ومصالحهم وقلقهم ورغباتهم . ويتعين عليهم ان يصلوا الى هذا التفاهم من خلال « المقابلات » ، أى ترك الرؤوسين يتحدثون ويشرحون ، وهى عملية تجعل الرؤوسين يعرفون ان الرئيس متفهم ومتجاوب ومهتم باحتياجاتهم . ( ملحوظة : لا يعنى هذا التسليم بها جميعا أو اعطاء وزن خاص لها ، فيما عدا الاقرار بالحقيقة الواضحة وهى انها « قيود » تسهم فى « المشكلة » . )

٣ - ان يسعوا الى اعادة تحديد المشكلة بطريقة تتيح للمستخدمين بعض الفرص للاسهام فى حلها . وقد يكون الاسهام تعديلا طفيفا فى الكيفية التى سيتم بها أمر ما أو تغيير كبير فيما سيتم ، والعنصر المهم هو الحصول على مبادرات المستخدمين .

وحيثما يصعب الحل ، اذا كان فى الامكان ان ندعوه كذلك ، نتيجة لقدرة المشرفين على اعادة تشكيل هيكل المشكلة وتشجيع القيام بعملية اعادة تشكيل هيكل مقابلة فى عقلية المستخدمين . وكلاهما سيخفف من نزاعاته وسيعيد التفكير فى قيوده ، وسيسمى الى الالتقاء مع أهداف الطرف الآخر .

ولنلاحظ كيف انه اصبح من غير الضرورى أن نتساءل عن اتخاذ القرار ( الرئيس أو الرؤوس ) وما مقدار المشاركة التى تحققت . والواقع ان مثل هذه الاسئلة تنم عادة عن سذاجة فى الأمور التنظيمية .

ويصبح أمرا مفتعلا تماما ان نميز مثلما يفعل كثيرون من « خبراء الادارة بين درجة المشاركة ، أى :  
القرارات المتخذة بواسطة الرؤوس .  
القرارات المتخذة بواسطة الرؤوس ، اذا وافق عليها الرئيس  
فحسب .

القرارات المتخذة بواسطة الرئيس والرؤوسين .  
القرارات المتخذة بواسطة الرئيس بالتشاور مع الرؤوسين .  
ان القرار المشترك لحل المشكلة يتحقق نتيجة لعملية يكون فيها لكل  
من الرئيس والرؤوس دور مفيد يلعبه ، اما من له القسط الاكبر من  
التأثير فسيختلف من موقف الى آخر ولا يمكن عادة تحديده سلفا .

### ملاحظة نقدية موجهة لماسلو وهيرزبرج :

أصبح غالبية القراء يعرفون بالبيان الجديد لهيرزبرج حول  
« التسلسل الهرمى للحاجات » الشهير الذى قال به ماسلو<sup>(٩)</sup> .  
وبإيجاز تنص النظرية على ان الحاجات التى اشبعت فعلا ( وهى  
عادة الحاجات « الأدنى طبقة » ) لا يمكن ان توفر دافعا . وهكذا فقد  
قال هيرزبرج انه فى التنظيم النموذجى الحديث لا يؤدى اعطاء  
المستخدمين ما يسميه اشباع الحاجة الاكثر تحقيقا « للوقاية » الى  
توفير حافز أكبر لانهم أقرب الى التخمّة فى هذه المجالات . ( بالطبع ان  
مثل هذه الآراء قابلة للنقاش تماما ) . والمجال الذى لم يتم اشباعه  
نسبيا ، وبهذا فهو مجال حافز ، هو المجال النفسى : الحاجة الى  
الشعور بالانجاز والاحساس بالتحقيق - وهنا ليس هناك احتمال  
للتخمّة .

ويمكن بلوغ احتياجات الطبقة العليا هذه خلال العمل ، ويتوقف ذلك  
على الطبيعة الجوهرية للعمل . اما احتياجات الطبقة الدنيا فتأتى من  
عناصر عرضية للعمل : خطط الأجور ، المكافآت الاضافية ، ظروف  
العمل . ومن المفترض ان حاجات « الطبقة الأعلى » لا يمكن أبدا  
اشباعها بصورة كاملة فى حين ان حاجات الطبقة الدنيا يمكن تلبيتها .  
والآن يتعين علينا ان نقدم تفسيراً مختلفاً لكل هذا . ان الاشباع

(٩) ٩ - ١ هـ . ماسلو ، الحفز والشخصية ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٥٤ ، ص ٨٠ - ١٠٦ .

الجوهري للعمل يمكن الوصول اليه فقط بواسطة المستخدمين انفسهم . ولا يمكن تقديمه على طبق ( ولا حتى بواسطة خبير اثناء العمل ) . انه يتوقف على قدرة المستخدمين على التحدى للوصول للحل ، وسعيهم نحو الانجاز ، واحساسهم بالتحقيق . اما الحاجات العرضية فهي تتعارض مع هذا بصورة حادة ، اذ ان معظمها تقدمه ادارة خيرة . وهكذا فان ادارة توفر المناخ الأكثر صحة من الناحية النفسية والأكثر قدرة على البناء عندما تخلق وضعا يستطيع فيه المستخدمون ان يحصلوا على اشباع حاجاتهم بانفسهم وتلك هي المواقف التي تكون فيها امكانيات الاشباع قابلة للتوسع ، وليست محدودة بتأثير الظروف الاقتصادية أو التكافؤ أو المقارنات الاكراهية .<sup>(١٠)</sup>

ومن ثم فان ما يسمى حاجات الطبقة العليا ، هي ببساطة تلك الحاجات التي يتحكم الأفراد في امكانية تحقيقها . وعلاقة المشرفين بهذه الحاجات هي علاقة الميسر : مساعدة الرؤوسين على بلوغ اهدافهم الشخصية في اطار تنظيمي .

### الحوافز والحث :

اكتشف العلماء الاجتماعيون ان المستخدمين اكثر استجابة للحوافز التي لا تتوقف على رئيس قوى يهبها لهم باعتبارهم رؤوسين تابعين . وهكذا فان الزيادة السنوية في الأجرة وعلاوات الجدارة ، وظروف العمل الأفضل والمعاشات والاجازات المحسنة قد تلاقى التقدير ، لكنها لا تحث على أداء أفضل ( لا تنخدع : فالسبب ليس انها اشباعات لا تتعلق بالطبقة الأعلى - كما ظل هيرزبرج يكرر ويعيد - وانما لأنها تحت رحمة الادارة ) .

ان الدافع المثالي هو ذلك الذي يسيطر عليه المستخدمون . وهكذا فان مديرين كثيرين لديهم دوافع قوية ويفعلون كل شيء يستطيعونه لتحسين وضوح وكفاءة عملهم لانهم يستفيدون بصورة مباشرة . ان قضاء الساعات الطويلة والاخلاص يؤبيان الى وظيفة اكثر اهمية

---

( ١٠ ) بالطبع ان نظم العمل بالقطعة يمكن ان توفر نفس اشباعات الانجاز خلال العمل ، على الرغم من انها توفر الدخل اساسا .



واثارة للاهتمام - وعادة اكثر اجرا . وهكذا فان وضع المستخدمين في عمل يستفيدون فيه بصورة مباشرة بقدر يتناسب مع كفاءة عملهم ، هو الحافز المثالى . ومن الواضح ان للعمال نوى الياقات الزرقاء نظمهم للعمل بالقطعة ، لكن عمال الياقات البيضاء ، والمديرين ، وهيئة المساعدين ، يمكن ايجاهم في نظم المكافأة .

ويحتاج المديرون الى ان يتخلوا عن جزء من تعريف الوظيفة ليبقى مفتوحا . « اسمع ، انك تستطيع ان تجعل هذا العمل هاما بالقدر الذى توده . فاذا استطعت ان تكسب تأييدا لهذه الوظيفة الجديدة ، وان تبرر الميزانية المتزايدة وان تحقق نتائج فعلية ، فسنظل نغذيك بموارد اكثر . وستنمو وظيفتك ( أو ادارتك ) وستنمو معها . اما اذا قدمت جهدا متوسطا فحسب ، فانك ستحصل على التكلفة العادية لزيادة نفقة المعيشة ، ولن تصبح الوظيفة اكثر اثارة للاهتمام ، ولن تزداد اهميتك بالنسبة للتنظيم » .

ويزدهر كثيرون في ظل هذا النوع من الخطط . ذلك انهم يريدون وصفا يستطيعون فيه الحصول على مسئوليات اكثر فاكثرا - والعائد النفسى والنقدى الذى يصحب ذلك . لكن كثيرين آخرين لا يريدون ذلك ، انهم يريدون حدودا واضحة للفرقة ، ومسئولية ضئيلة ، وحاجة الى المبادرة قليلة الى اقصى حد ممكن .

### استنتاجات :

قد يكون كثيرون من المديرين كارهين لممارسة قيادة حاسمة ، لانهم يؤمنون بعدد كبير من المحرمات المتعلقة بالهيكل وبالرقابة التى افترضتها حضارتنا . وعندما نمضى فى حركة تأرجح اخرى للبندول ، وذلك اثناء سنوات التكوين لمعظم المديرين التنفيذيين ، فان التساهل فى المنزل والمكتب يصبح هو المثل . ذلك اننا افترضنا ان المستخدمين والأطفال على حد سواء تحبط السلطة مساعيهم ، وان هناك تناقضا اساسيا بين الجهود المبذولة لتحسين مناخ العلاقات الانسانية فى احد المواقف وبين الجهود لاتعام العمل .

ان القادة النشطين مطلوبون للقيام بالمبادرة وتوفير الهيكل . وليست هناك دراسات تبين وجود أناس فى وضع الاستقلال التام كجنة عدن . فخلال حالته الأكثر بدائية وعبر التاريخ المكتوب ، التمس الجنس

الانسانى وازدهر فى ظل القبائل والعشائر والجماعات والاتحادات .  
واذا وضعنا نصف ستة من البشر فى حجرة وحددنا لهم مهمة  
مشتركة ، فاننا نستطيع ان نقنأ بأنهم سرعان ما سيطورون روتينا  
مشتركا للسلوك وهيكل تنظيميا يلزمون أنفسهم به . وسيتضمن هذا  
الخير القيادة اللازمة لاصدار التعليمات ، وستعاقب المجموعة اى  
انحرافات عن المعايير المقبولة للسلوك . وحينذاك سيكون التوافق امرا  
متوقعا ، وسيكون الاعتماد امرا وشيكا فى تناول اليد ( تدعو عصابات  
نواصى الشوارع ، مثل جماعات المكاتب ، الى التجانس فى الفكر وفى  
العمل ، مما يجعل سلطة التنظيم باهتة عند المقارنة ) .

ومن الواضح ان الناس لا يريدون حالة من الاستقلال الذاتى التام  
كما انهم لم يشهدوا مثل هذه الحالة . وفيما عدا استثناءات قليلة فان  
الرجال والنساء يعتمدون على العلاقات الانسانية ، وعلى نوع من  
الثبات فى الهيكل والروتين والتعود على الاستقرار النفسى . ان معظمنا  
يفرون من الغياب الشبيه بالخواء للعلاقات التى تتخذ لها هيكل  
محيدا ، وذلك على الرغم من اننا لانحب ان نعترف بهذا . ( يعرف  
طلاب ادارة الأعمال جيدا ان العثور على عدد كاف من الناس الذين  
لهم قدرات ادارية يقومون بالمبادرة ويقبلون المسئولية ، من المشاكل  
الاساسية للادارة ) .

وكما رأينا فان هذا السيناريو يتضمن عملية اخذ وعطاء نشيطة  
فيما بين القادة والرؤوسين . فالرؤوسون يريدون شخصا يساعدهم  
على بلوغ اهدافهم ، ويستطيع ان يبنى هيكل « ويجعل الأشياء  
تحدث » . انهم يريدون صلة متفاعلة مع القادة تكفل لهم القبول  
والحصول على راحة دورية من الضغوط والقيود التى تتدفق من اعلى  
الى اسفل التسلسل الهرمى . كذلك يطالب معظم الافراد بمتنفس  
لاحتياجات التفاعل الحبيسة ، وتكتمل حاجات الرؤوسين هذه  
بحاجات الرؤساء الذين يستطيعون الحصول على الالتزام والتأييد من  
خلال الصلات النشيطة فحسب . نلك ان الاتصال الحق يقوم بالصلة  
التي تتم وجها لوجه .

ان القيادة لابد وان تكون نشطة ولا يجب أن تكون سلبية بحال من  
الأحوال ، والسلطة لابد وان تمارس بصورة تجعلها مقبولة . ان نمط  
القيادة الأقوياء المتباعدين رابطى الجأش والصامتين والذين يصورهم  
الأدب القصصى على نحو مثالى ، ليسوا هم قادة العالم الواقعى .

# الباب الرابع

## خلق الالتزام والحفز

حاولنا في الباب الرابع ان نستكشف كيف يمارس القادة السلطة واشرنا الى ان تحقيق الاشباع كان شياغلا ثانويا وليس اوليا للمديرين . لكن هذا لا يعنى ان المديرين يستطيعون اهمال عوامل الحفز . ان الالتزام والروح المعنوية والولاء لها نتائج جوهريّة في الأمور التنظيمية . ويتوقف قدر كبير من الأداء على ما يفعله الرؤوسون عندما لا يكون المشرفون حاضرين وعندما لا يتجاوبون مع تعليمات معينة . وكما سنرى عندما نناقش الرقابة ، فان الابعاد الحاسمة للوظيفة ( والتي تجاوز المهام البسيطة ) هى تلك التى تتضمن بالتناوب السليم الذى يتجاوز ما يمكن الأمر به أو التفويض فيه أو تحديده .

والفكرة الشائعة عادة عن القادة هى ان لهم دورا سلبيا نسبيا في تشكيل دوافع والتزامات العامل . وافترض ان الحفز ينبع من علاقة الموظف بالوظيفة ، وانه طالما ان الرئيس ليس شخصا مزعجا ولا فظا ، فان الوظيفة « الجيدة » لابد وان توفر عملية حفز « جيدة » .

ويشير استعراض ما كتب عن حفز المستخدم واشباع الوظيفة الى انه توجد على الأقل ثلاثة مكونات يتحكم فيها المديرون بصورة مباشرة :

- ١ - المكافأة المحتملة التي يتوقعها الموظفون نظير الأداء المحسن .
- ٢ - درجة القبول الأمان التي يتوقعها الموظفون .
- ٣ - « الادارة » الفعالة للأنماط المتفاعلة .

### تشكيل توقعات المكافأة :

هناك معالجة شائعة للغاية لعملية حفز المستخدم في مجال السلوك التنظيمي تدعى « التوقع » أو نظرية « السبيل - الهدف » وهي تسميات مبهمة الى حد ما<sup>(١)</sup> . وهذه المعالجة ت قلب الافتراض الذي استمر طويلا لدى معظم المديرين والقائل بأن المستخدمين الراضين سيكونون اكثر انتاجا . وبدلا من ذلك تقول النظرية بصورة مقنعة ان المستخدمين يجب ان يفهموا الانتاجية والأداء باعتبارهما خطوات ضرورية على طريقهم نحو اشباع اهدافهم الخاصة . وكما سنرى فان للمديرين دورا كبيرا يؤدونه لهندسة هذه الطريقة في الادراك . فالسلسلة تضم حلقات كثيرة ، يتعين ان تبدو جميعها جديرة بالثقة ، اذا ارينا حث المستخدمين . وعلى القادة ان يقوموا بجهد يزيد كثيرا عن مجرد تقديم المكافأة على العمل الذي يؤدي باتقان . ومن ثم يتعين اشباع كافة حلقات السلسلة الممتدة . ولا بد ان يؤمن المستخدمون بما يلي :

- ١ - بأن لديهم القدرة ( التي تقوم على احساس الخبرة الماضية والثقة في النفس ) على تحسين الأداء .
- ٢ - بأن هذا الأداء المحسن لن يكون مكلفا بصورة مفرطة من حيث الطاقة والصداقة والتضحيات الشخصية الأخرى ، بما في ذلك الالتزامات والتعهدات المقبلة ( ما الذي يتوقع في « جولة المرة القادمة » ) .

---

( ١ ) من اجل الحصول على وصف جيد لعناصرها ومقدماتها الاكثر اكاديمية ، انظر كتاب انوارد لولر ، « الحفز في تنظيمات العمل » ، ويسوورث ، -روكس / كول ، بلمونت ، كاليفورنيا ، ١٩٧٣ . ويعد هذا ايضا تطبيقا لنظرية المجال للورين كما ناقشناها في الباب السابق .



٣- بان هذا الأداء المحسن سيؤدى الى « نتائج » جيدة بصورة واضحة ، أى شىء ما يستطيع الآخرون قياسه ، تقييمه ، أو ادراكه - فرق هام نوعا ما عن الوضع الذى كان قائما من قبل .

٤- بان هذه النتيجة ستقدر باعتبارها اسهاما ايجابيا ، جديرا بالثناء .

٥- بان هذه النتيجة ستكافأ .

٦- أن هذه المكافأة سيعتبرها الرؤوس عابلة .

### معنى العدالة :

ان للعدالة نظريتها الخاصة بها . وبحثها هنا قد يعتبر مشتتا . ولكن من الواجب علينا فى سبيل الشرح ، أن نشير الى ان المفاهيم التالية هى من اكثر مفاهيم العدالة انتشارا .

فالرؤوسون يرون ان المكافأة تكون عابلة عندما تصبح :

المكافأة المتوقعة من قبلهم = المكافأة التى يتوقعها الآخرون

مدخلات الآخرين

مدخلاتهم ( الجهد ، التدريب

السابق ، مستوى المهارة ، الصفات

( الشخصية )


وهكذا ، فكلما زادت خبرة الأفراد وارتفعت مكانتهم ، كلما زادت ضرورة اقتناعهم بان المكافأة عادلة . ان العدالة نسبية دائما وليست مطلقة - فالمكافآت تقارن بما يحصل عليه الآخرون المماثلون .

### المدير كميسر :

ان مجرد النظر الى ذلك التسلسل الطويل الذى يتعين اشباعه يوضح مدى ضخامة العمل الذى يتعين على المديرين القيام به كميسرين لوصلات الترابط .

ان قدرا كبيرا من التفاعل مع الرؤوسين من أجل الشرح وتوفير الطمأنينة والمساعدة ، وقدرا كبيرا من التيسير الخارجى ( مع المستخدمين الآخرين ، الادارات الأخرى ، الخ ) يعتبر ضروريا لتشجيع المستخدمين وترجمة اسهامهم الى نتائج مرضية على السواء

بالإضافة الى انه هناك حاجة واضحة الى التأكد من ان الثقة قد منحت وان الثقة تقابل بتقدير معقول .

- 
- يسر المديرون
- ١ - اكتساب الثقة بالنفس التي تمكن من التعامل .
  - ٢ - تقييم تكاليف الجهد الإضافي .
  - ٣ - ادراك ان الجهد سينسق مع جهد الآخرين للوصول الى كسب يمكن قياسه .
  - ٤ - الحصول على تقييم ايجابي للتحسين .
  - ٥ - ترجمة التحسن الملموس الى مكافأة .
  - ٦ - جعل هذه المكافأة « عادلة » .

ومن ثم فالمشرفون في نظرية السبيل - الهدف ، هم ميسرون يساعدون الرؤوسين . ويطوعون الوضع التنظيمي بما يكفل مد هذه « الكبارى » . انهم سوف :

- ١ - يساعدون في توفير التدريب والخبرة .
- ٢ - يعاونون في اعادة تصميم الوظيفة وتقسيم العمل بما لا يجعل العمل الاضافي اللازم لتحقيق أداء فردي أفضل ، مكلفا بصورة مفرطة .
- ٣ - يتأكدون من ان هذه الجهود تتكامل وانها لا تتبدد بسبب جهود الآخرين .
- ٤ - يتجاوبون بصورة ايجابية مع الأداء المحسن .
- ٥ - ييسرون الحصول على جزاء عادل لهذا التحسن .
- ٦ - يعدلون المكافأة لجعلها عادلة بالمقارنة مع ما يحصل عليه الآخرون .

### الامن والاحترام :

ان المستخدمين على كافة المستويات ابتداء من نائب الرئيس الى الكناس يريدون - كما بينت دراسات كثيرة حول اشباع الوظيفة -

رئيسا متفهما مترويا مقدرا<sup>(٢)</sup> ذلك ان أمنهم الشخصى يتوقف على هذا نظرا الى ان للمديرين سلطانا عليهم . بالاضافة الى انه يصعب الحصول على احساس بالانجاز ، عندما يكون احد المقاييس الحاسمة - وهو تقدير المدير - سلبيا . ومن الطبيعى ان راحة البال اليومية وعلاقات العمل المريحة ، تتطلب رئيسا مترويا .

بالاضافة الى انه فى ظل كافة جوانب الغموض فى العالم التنظيمى الحديث - فرصة التمييز ، التخريب ، والاستقطاعات - يحتاج الرؤوسون الى الايمان بان رئيسهم شخص جدير بالثقة ، عادل ومتوازن جيدا .

ان من طبيعة المنظمات انها تضم مصالح متعارضة . ولهذه المصالح اولويات مختلفة بالنسبة لمختلف اعضاء المنظمة . وهناك ادراك مختلف لنتائج العمل المعين . ان الثراء اللانهائى للتفاعل بين الآثار والمنتفعين والنتائج يجعل ادراك الدوافع هو الاطار الرئيسى للتفضيل .

ومن ثم فان الثقة فى الحس التنظيمى تصبح عاملا حاسما فى الحصول على التعاون والتنسيق المطلوب ، لان الثقة تحدد ما اذا كانت القيادة يمكن ان تمارس أم لا<sup>(٣)</sup> .

ان كل المديرين تقريبا يعرفون هذا . ودهمهم يريد ان يعرب لرؤوسيه عن ايمانه بالانصاف ، خاصة بالنسبة لمن يؤدون عملهم بطريقة فعالة . ومع ذلك فهناك تعارض كبير بين مشاعر المديرين وبين ما يتم توصيله .

### الاعراب عن الانصاف :

يقول المديرون السذج انهم سيعربون عن ايمانهم « بالانصاف » واحترام المستخدمين باتخاذ قرارات « عادلة » على الدوام ، لكننا نعرف انه لا توجد طريقة لعمل الاشياء بحيث يوافق الآخرون عليها بصورة مستمرة . ومن المحتم ان المديرين لابد ان يقولوا ويفعلوا أشياء يساء تفسيرها وتحظى بالكراهية وتعتبر غير عادلة أو غير

---

(٢) انظر مؤلف فريتز روثليز برجز ، « الظاهرة المراهقة » ، مدرسة ادارة الاعمال بها رفرد ، قسم البحوث ، بوسطن ، ١٩٧٧ .

(٣) بروس هنرسون ، « الثقة » ، مجموعة بوسطن الاستشارية ، مجلة افاق ، بوسطن ، ١٩٧٧ .

منصفة من قبل واحد أو أكثر من الرؤوسيين . ( والواقع ان المديرين الذين يضعون نصب اعينهم هدفا مؤداه الا يفعلوا أى شىء يكرهه الناس ، هم مديرون سذج وغير اكفاء على حد سواء ) . وهكذا فان التأكيد على ان الفرق فى القوة لن يساء استخدامه ، يتعين إبلاغه بطرق مختلفة .

ويشير استعراض الكتابات عن الرئاسة الى ان الرؤساء يعربون عن هذا الايمان بالاعمال أكثر من الأقوال . وبالتالي فان احساس المستخدمين بالامن ينبع من ادراك هذا السلوك كشىء متميز عن سماع الكلمات المهدئة المطمئنة . ان السلوك المطلوب يتمثل فى الموازنة بين السيطرة والتجاوب ، بين ان تراقب وان تكون مراقبا ، بين التوجيه والتجاوب . وقد ابرز باحثون مختلفون هذه الحاجة الى التوازن ، على الرغم من انهم استخدموا مصطلحات مختلفة فى تسميتها<sup>(٤)</sup> .

وفى الماضى سعى بعض دارسى القيادة الى البرهنة على ان المديرين كان عليهم أن يختاروا بين العمل أو الناس ، وجعلوا المهمة كمقابل للمشاعر . والواقع ان هذا قد أصبح جزءا من التقاليد السياسية فى الديمقراطيات الأوروبية الغربية .

وفى عالم السياسة ، ألفنا جميعنا التقليد الأوروبى فى الفصل بين رئيس الدولة وبين رئيس الوزراء أو الوزير الأول . فرئيس الدولة الذى يرمز الى الوحدة القومية ، ينكب على تشكيلة من النشاطات المعززة المتجاوبة للحفاظ على الروح القومية . وذلك بان يعمل الصالح وان يبدو كيسا . اما الوزير الأول أو رئيس الوزراء فيواجه الأعمال الأكثر صعوبة والتي تتعلق باتخاذ القرارات البغيضة ، القسرية عادة ، والتي تتطلب وقتا وتضحية .

لكن الآراء الأكثر عصرية للرؤساء تعترف بثنائية الدور : اذ يتعين على المديرين أن يؤكدوا السلطة وأن يبدوا اهتماما بالمشاعر . فالواقع ان الموازنة السليمة بين الأمرين هى التى توفر الاحساس بالامن والثقة فى دعم الرئيس .

---

( ٤ ) ان مصطلحات مثل « مهمة » كمقابل « للمثير الاجتماعى للعاطفة » و « والمبادرة » كمقابل « للتدبير » و « الإنتاج » كمقابل « للناس » ، قد استخدمت جميعها فى هذا الصدد .



## نموذج كارلسون :

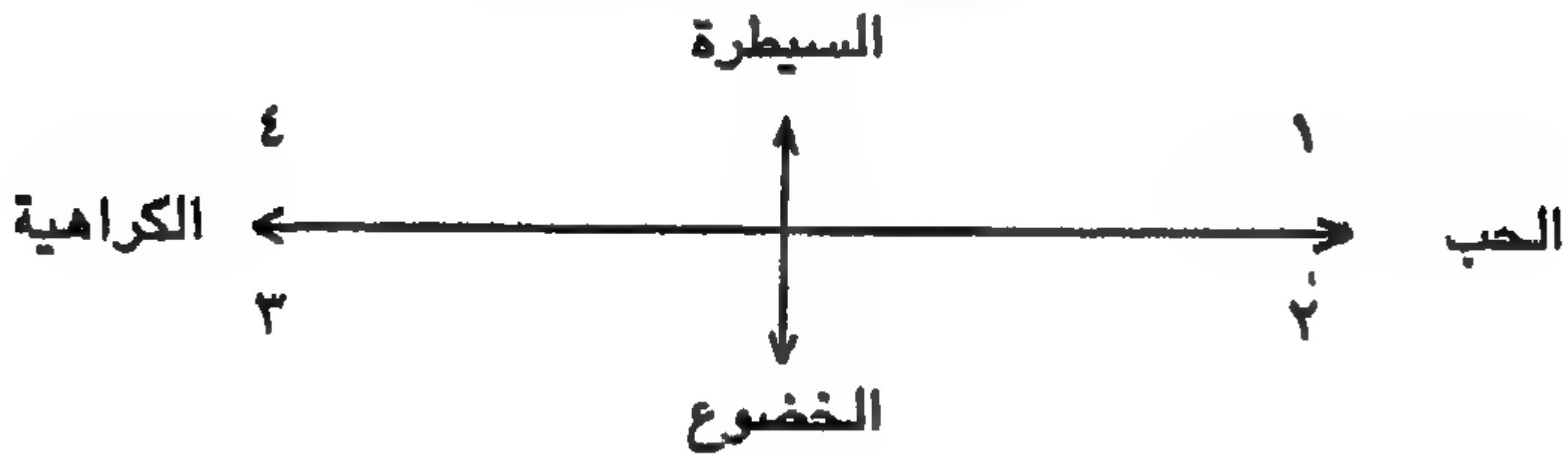
توصل كارلسون وهو عالم نفس اجتماعي في هارفارد ، وبعد مراجعة عدد وافر من الدراسات عن العلاقات الاجتماعية ، الى انه يوجد في المحل الاول بعدان أساسيان لكل التفاعل الانساني . وان معظم الأشياء التي نقولها أو نعملها لبعضنا البعض يمكن وضعها في أحد الأرباع التي يخلقها هذان البعدان :

١ - بعد السيطرة - الخضوع .

٢ - بعد الحب - الكراهية .

وهكذا يمكن رد جميع عمليات الأخذ والعطاء بين الناس تقريبا الى توليفة ما من هذين البعدين<sup>(٥)</sup> .

### نموذج كارلسون عن التفاعل الاجتماعي



---

(٥) روبرت كارلسون ، مفاهيم التفاعل في الشخصية ، الدين ، شيكاغو ، ١٩٦٩ ، ويتبع التحليل المقدم هنا هذا العرض بصورة وثيقة .

وباستخدام نموذج كارلسون (والرجوع الى النموذج التوضيحي)  
سيكون في الامكان ان نتنبأ برود فعل الرؤوس التالية ، في ضوء  
الوصف التالي للسلوك الاشرافي :

الربع	اعمال الرؤساء	ردود فعل الرؤوس
١	١ - السيطرة ( دعم متواضع ، لكن ليس هناك اثر للكرهية )	الاحترام والثقة
	٢ - دعم جوهري .	الحب
٢	٣ - دعم مع بعض التبعية	الاستعداد للمعاونة
	٤ - الخضوع	الغور ( الادعاء )
٣	٥ - عدم الثقة	الاحتراس ، الرفض
	٦ - العقاب	الاحتراس ، الرفض
٤	٧ - العدوانية ، الكراهية الصريحة	الخوف والمقاومة
	٨ - التبعج ، الاستغلال ، واهتمام كبير عادة بالمكانة .	الدونية ، عدم الثقة

ومن الواضح ان القادة يخاطرون بصحة واستقرار العلاقة عندما  
يخرجون من الربع الاول . ولا ريب انه في الربع الثاني قد يتمثل رد  
فعل الرؤوس في الاستعداد للعون ، كاستجابة للاعتماد عليه الذي  
يعرب عنه المشرفون . لكن ذلك قد يتحول بسهولة الى غرور اذا بدا  
المشرفون مفرطون في الاعتماد والخضوع . ويثير المربعان ٣ و ٤  
الخوف والكرهية ، واحساسا مستمرا بعدم الامن ( قد يلاحظ  
المولعون بتحليل انماط التعامل ، التماثل بين الربع الاول ودور  
البالغ ، وبين المربعين الثاني والثالث وبين الطفل السعيد والغاضب  
على التوالي ، وبين الربع الرابع والاب القاسي )

### استخدام التفاعل في الحفز :

هناك كيان نظري آخر يمكن ان ييسر للمديرين توفير الاحساس  
بالامن والرفاهية الشخصية للمرؤوسين . فقد أجرى اليوت شابل

وزملاؤه دراسات كثيرة تبين ان لدى الافراد حاجات متميزة وقابلة للقياس الى التفاعل الاجتماعى . ان ظهور جماعة العمل يعكس جزئيا حاجة الافراد هذه الى منفذ لمتطلبات التفاعل الاساسية . لكن المستخدمين سيقومون ايضا بدعم وتشجيع الرؤساء بكيفية تفاعلهم ، وبالأبعاد المادية الحقيقية للأخذ والعطاء بينهم<sup>(٦)</sup> .

ونقصد بالأخذ والعطاء الأبعاد المميزة لمن يتحدث المديرون معه اذ ذاك والتوازن فى المناقشة بين الحديث والاستماع - على خلاف الكلمات المستخدمة والموضوعات المناقشة . ان الصيغة الصالحة لتطوير علاقة طيبة مع الرؤوس باستخدام التفاعل هى تقريبا صيغة بسيطة بدرجة ربما تجعلها تبدو إما ساذجة أو جلية للغاية . كما انها تغرى ايضا برد معارض هو : « كيف اذ ان عددا قليلا فحسب هو الذى استوعبها ؟ » لكن تذكر ان البساطة هى الحكمة فى العادة ، وان الأخطاء الواضحة هى التى يمكن أن تتكرر بسهولة ، هى البداية للإجابة على هذا السؤال .

ان العلاقات تتوقف كلية على الصلات . فالغرباء ، الذين لانراهم كثيرا ، وهؤلاء المعروفون بالشهرة أو بالتصور ، مكروهون وليسوا محل ثقة عادة . وبافتراض ان الصلات يمكن معالجتها على نحو جيد ( انظر ما يلى ) ، فان درجة الصداقة والثقة تتوقف كلية تقريبا على مدى بنيانها من خلال الاتصالات المتكررة<sup>(٧)</sup> . ولتحقيق هذا الكم من التفاعل ، يتعين على المديرين ان يتوقعوا انهم سيمضون من نصف الى ثلاثة ارباع يومهم فى الحديث مع الآخرين .

ويجب توزيع هذه الصلات بطريقة متكافئة على نحو معقول ، بين جميع الرؤوسين . والواقع ان العقبات المعتادة التى تقف فى وجه هذا هى المعتقدات الباطلة ، أو الانزعاج من التعامل مع الرؤوسين « الأقل لطفا » :

---

(٦) للحصول على وصف اكثر اكتمالا لنظرية التفاعل انظر كتاب اليوت تشابيل وليونارد سايلس ، قياس الادارة ، ماكميلان ، نيويورك ، ١٩٦١ .

(٧) كان جورج هومانز واحدا من علماء الاجتماع الذين استعملوا هذه الملاحظة من استعراض تشكيلة واسعة من الدراسات الانسانية . وبين ان التفاعل المتزايد يؤدي الى مشاعر اكثر مواتاة (تجاه بعضنا البعض) ، الامر الذى يولد بدوره حشدا من النشاطات المتباعدة الجيدة - التى تتيح مزيدا من التفاعل وكذلك مزيدا من المشاعر المواتية ، « المجموعة الانسانية » ، هاركورت ، نيويورك ، ١٩٥٠ .

١ - ان مديرين كثيرين يسمحون بصورة حمقاء بان تحدد صلاتهم بواسطة العدوانية النسبية لرؤوسيتهم . ويحصل الذين يسعون وراء المديرين ويقومون بالمبادرة على اكبر نسبة من صلاتهم . اما الذين يكونون اكثر سلبية ولا يتوافر لديهم الاستعداد على المبادرة ( لانهم بعيدون من الناحية المادية او لانهم اكثر صمتا ) فيتم تجاهلهم .

٢ - بل ان بعض المديرين اكثر حمقا من هذا ، ذلك انهم يرددون تقريبا نفس اللازمة القديمة عن ان الغياب يجدد الرغبة في النشاط . ومع ذلك فان ما يقولونه هو شيء أشبه بما يلي :

« ان جونز تعرف اننى لو كنت غير راض عما تفعله لقلت لها هذا وعندما لا أقول شيئا فان هذا يعنى انها تقوم بعملها على نحو جيد ، مثلما يقولون ان عدم وجود أخبار هو في حد ذاته خبر جيد » .

٣ - ان المديرين يسيئون احيانا تفسير الخجل وقلة الكلام على انه رغبة من الشخص في ان يتركه الناس وحيدا مع نفسه ، ولا ريب أن قلة من الأفراد لا تحتمل الصلات مع جهات الاشراف ، لكن الغالبية تحتاج الى تشجيعها على ان « تتفتح » .

ويتعين توزيع هذه الصلات بصورة جيدة عبر نطاق واسع من الاماد الزمنية . فيلزم ان يكون القليل منها ممتدا ، ربما يستمر ما يزيد عن العشر دقائق في بعض المناسبات ، لكن الكثير منها لابد وان يقل عن الدقيقة . ( وفي بعض المناسبات قد تكون هناك حاجة الى اتصال يستمر لمدة تصل حتى الساعة الكاملة ، لكن ذلك امر نادر ) .

### حساب التفاعلات :

ان درجة الخصوصية التى يمكن توفيرها لانماط التفاعل مبينة على نحو جيد في دراسة لم تحظ بالشهرة الواسعة وان كانت حاسمة الاهمية عن الكفاءة الادارية في معمل كبير للبحوث والتطوير كان يشكل جزءا من شركة صناعية كبرى<sup>(٨)</sup> . وقد وجد ريتشارسون ،

---

(٨) اجري الدراسة ف . ل . و . ريتشارسون ، ووربت على نحو جزئى في مؤلف ف . ريتشارسون ، وس . زيمرمان « فهم عملية التحسين التنظيمى » ، في مجلد ادارة شئون العاملين ربع السنوية ، مجلد ٤ عدد ١ ، ١٩٦٥ ، ص ١٤ كما ووربت بيانات احصائية اكثر اكتمالا في دراسة ف . ريتشارسون ، « تفاعل المدير التنفيذى وتجنب ربود الفعل المضادة » معهد التوثيق الامريكى ، مكتبة الكونجرس ، مشروع النشر الاضافى ، وثيقة رقم ٨٤٢٦ ، ١٩٦٥ .

وهو الباحث ، ان هناك فروقا بارزة بين أنماط تفاعل المديرين الذين كانوا متفوقين على نحو واضح وأولئك الذين كانوا يعتبرون دون المستوى . (ومن المثير للاهتمام ان المديرين المتفوقين كانوا يميلون الى الاخذ بالأنماط التي تتحاشى التطرف وكانوا تقريبا في منتصف توزيعات الاتصالات ) ويقوم هؤلاء المديرون عادة بعدد من الاتصالات يبلغ من ٢٠٠ الى ٥٠٠ اتصال في كل شهر تخصص لما يزيد عن ٤٠ الى ٦٠ شخصا موزعين على ما يزيد عن خمسة مستويات تنظيمية يتعين الابقاء على نوع من العلاقات معها . (تجاهل ريتشاردسون الاتصالات التي يقل أمدتها عن بقية واحدة ) وقد استخلصت الملاحظات التالية من الدراسة :

١ - أمضى المديرون المتفوقون ما بين ٤ و ٦ ساعات يوميا في التفاعل مع الآخرين . وأمضى المديرون غير الأكفاء وقتا أقل ( ومن ثم تجاهلوا الناس ) أو وقتا أطول ( ومن ثم تجاهلوا الحاجة الى القراءة ، والتخطيط ، والعمل الورقي ) .

٢ - اتجه المديرون المتفوقون الى توزيع هذه الاتصالات على نحو واسع ، اما المديرون غير الأكفاء فقد ذهبوا الى محاسبة البعض وتجاهلوا الآخرين .

٣ - اتصل المديرون الأكثر كفاءة برؤسائهم بقدر يزيد عن اتصالهم برؤسائهم من مرتين الى خمس مرات . اما المديرون غير الأكفاء فقد امضوا وقتا اكبر مع رؤسائهم ، ومن ثم أصبحوا « بعيدين عن متناول » المهندسين ومعتصمين بصورة زائدة على المعلومات التي يرشحها المشرف . كذلك فان الاتصالات الزائدة مع الرؤوسيين تعكس فشلا في التفويض .

٤ - كذلك ارتبطت الكفاءة بالقسوة والرغبة في المبادرة بهذه الاتصالات فقد جعل المديرون الأفضل للمبادرة نسبة من اتصالاتهم تبلغ من ٣٥ الى ٨٠ في المائة . اما الذين تجاوزوا هذه النسبة فقد ثبطوا همة الرؤوسيين على اتخاذ المبادرة ، اما الذين كانوا دون هذا المستوى فقد فقدوا السيطرة على نحو واضح .

٥ - كانت الاتصالات القصيرة على نحو مبالغ فيه ( ما يزيد عن خمسين في الساعة ) تعكس اما نقصا في هيئة العاملين أو تفويضا



ضعيفا وكانت الاتصالات الطويلة على نحو مبالغ فيه برهانا على زيادة الالتزام لها في عدد العاملين أو على الرغبة في الحصول على تفاصيل مطولة أو الاستحواذ على الرؤوس . وتوصل ريتشاردسون الى « أن المديرين الأكفاء كانوا هم الذين نوعوا معدل اتصالاتهم ليتفق مع متطلبات الوضع . وكانوا جميعا يختارون ما يريحهم من حيث اجراء حديث موجز أو مطول<sup>(٩)</sup> . » وقد قارن بين هؤلاء وبين الآخرين الأقل مرونة ، الذين كانوا على الدوام يطيلون الى حد الامسالات أو يوجزون الى حد الاخلال .

٦- كان المديرين الأكفاء يعرفون متى يكون من الأفضل الاتصال مع رؤوسيتهم كمجموعة أو الاتصال بهم بشكل فردي ، لكن المديرين الضعفاء اما أنهم كانوا لا يلجأون للاجتماعات ابدا ، أو أنهم كانوا يستخدمونها كمصدر أولى للاتصال برؤوسيتهم . ومما له دلالة الحقيقة القائلة بأن المديرين الأكفاء كانوا يمضون من ٤٤ الى ٦٥ في المائة من وقتهم في اتصالات مع الافراد كمقابل للمجموعات .

### التوافق :

ان التوافق أكثر أهمية من الأمد ومن التكرار : والتوافق هو قدرة المديرين على ضبط عمليات الأخذ والعطاء من جانبهم مع عمليات الأخذ والعطاء من جانب رؤوسيتهم حتى لا تكون هناك فترات توقف غير مريحة ( لا يتكلم فيها أي منهما ) ولا مقاطعات مبالغ فيها أو سيطرة عندما يتحدث المديرين الى الرؤوسيين . وأبسط معالجة لهذا يمكن تحقيقها عندما تكون هناك تشكيلة من أنماط التفاعل : القدرة على الحديث على نحو متواصل لمدة تزيد على ثانيتين والقدرة على الصمت والاستماع . فالأفراد يختلفون في طول تدفق الكلام من أفواههم وأمد فترات صمتهم ، التي يكونون خلالها راغبين في الاستماع وهم يعدون الرد التالي لهل . وفي حين يعرف الأصدقاء النمط المرغوب لبعضهم البعض ، فان على المديرين مسؤولية السعي من أجل ان يوائموا وان يوافقوا بين تفاعلاتهم وتفاعلات الرؤوسيين . والمرجح ان كلا من الاستجابات القصيرة على نحو مفرط أو التي

(٩) ريتشاردسون « تفاعل المدير التنفيذي وتجنب ربود الفعل المضادة » ص ٢٣

تشبه المونولوج مدمرة بالنسبة لعملية الأخذ والعطاء المريحة ، ان المديرين غير الأكفاء الذين تتوافق لهم المكانة العالية والثقة بالنفس ، اما انهم يقابلون المستخدمين الصامتين بسيل من الكلمات ولا يشعرون بجهودهم للمقاطعة أو التعليق ، أو انهم يعترضون على ان المستخدمين يحاولون المقاومة قبل ان يكفوا ويستسلموا . وبالمثل فان المديرين قد يعجزون عن « استمالة » الرؤوسين بأن ينتظروا بصبر وأناة ان يتحدث الأشخاص الأكثر تحفظا في الكلام ، وتدعيم هذه الكلمات بتعليق من جانبهم ثم انتظار استجابة شفهية .

ومن السهل للغاية ملاحظة نتيجة التفاعل المتوافق في حالة المديرين الحساسين مع اصدقائهم ومع رؤوسيهم على حد سواء . اذ يحدث انطلاق مادي ، واشراق وحيوية واضحين عندما يتحدث الانسان في اطار نمط من أنماط التفاعل ضبط جيدا وبعبارة اخرى فان الأفراد الصارمين المصابين بالاحباط والفاترين تبعث فيهم الحياة بمعنى الكلمة عندما يتم تدعيم تفاعلهم اللصيق بهم « بصورة المراه » السليمة التي تم توقيتها على نحو جيد وكان أمدها ملائما . ان هذا التضارب الكلامي ، هذا التكيف المتبادل ، يستثير الطبيعة الحيوية الانسانية التي تدعو الى عملية أخذ وعطاء اجتماعية لها وقع منتظم .

ولا يوفر هذا فقط اشباعا ضخما - واحساسا بالرفاهية المادية والنفسية - في محل العمل ، وانما يجلب أيضا منافع أخرى . ذلك ان الرؤوسين الذين يتم « تطويعهم » بهذا الأسلوب ، ويجري انتزاع تعاونهم بالملاطفة عن طريق نمط التفاعل العاكس الذي يكمل نمطهم ، يصبحون اكثر رغبة واكثر قدرة على حد سواء ، على ان يقدموا لرئيسهم المعلومات والرؤية البصيرة . وتتضح المشاكل الحقيقية التي كانت تقلقهم ، والانتقادات والشواغل المطمورة ، وكل الأشياء التي يحتاج المديرون الى معرفتها ، عندما يشعر الرؤوسون بصورة غير واعية بهذا القبول من قبل المديرين وبالأحاساس الذي يتأكد في التطبيق .

وعندما يصبح المديرون قادرين على القيام بهذا ، فان الرؤوسين يعملون بحماس :

« عندما نجتمع معا لمناقشة التقدم الذي حققته وحدتي ، فانها

(المشرفة على) تكون منفتحة بصورة تجعل من المستحيل حجب أى معلومات .

ان تعبيرها عن مدى الثقة والدعم - بالطريقة التى تتحدث بها معى - كبير بدرجة تجعل من الطبيعى تماما قيامك بكل ما تستطيع للأعراب عن تقديرك لها .

والواقع ان المديرين واعون تماما بأهمية الحصول على هذه الثقة ، على هذا الشعور الطيب ، قبل الانتقال الى الموضوعات الخلافية أو المتسمة بالضغط . ويحاول المديرون مثلهم فى ذلك مثل البائعين أو الرؤوسين اليقظين ، جعل عملية الأخذ والعطاء فى أى اجتماع اساسا أو قاعدة للحديث عن المسائل العسيرة . مع ملاحظة ان هذا لا يعنى ان « ندخل عنوة واقتدارا » التقييم والختام السلبي والايجابى ( أى المتكاملين ) . بل ان الأساس يتكون من التجاوب المتبادل - التفاعل المتوافق جيدا ، بالمعنى الحقيقى للتفاعل ، وليس اللغو اللفظى أو الاطراء .

### مشاهدة المديرين الناجحين :

من المحتم ان تبدو عملية قياس التفاعل اكثر تعقيدا وان تكون لها متطلبات اكثر مما هى عليه فى الواقع . لكن الاساسيات تبدو بمجرد تعلمها بسيطة بصورة صبيانية تقريبا . وكما ذكرنا فان بساطتها البالغة قد تثير الشك حولها . ويتساءل المديرون : « كيف يمكن ان يكون لموازنة العلاقات الطبيعية مثل هذه الأهمية » ؟ بالطبع ان الاجابة هى ان جوهر الوجود الانسانى هو الحاجة الى التعامل الاجتماعى : فرصة التعبير عن نفسك وان يستمع اليك ، وان تعرف ان الآخرين يهتمون بقدر كاف بان يخبروك بما يفكرون وان يتاح الوقت لتبادل المزح الكلامية والمعلومات معك .

وفى حين يتطلب مثل هذا التوازن فى التفاعل فى بعض الأوقات اتصالات معينة - استدعاء البعض الى مكتبك أو القيام بزيارة هادفة الى مكان عملهم - فانه يمكن ان يتجسد عادة فى روتين العمل اليومى . وتصف المقتطفات التالية مشرفا فى مصنع يتسم بأن الضغط فيه شديد ( مصنع لمعالجة الأطعمة ) بما يجعل الاشراف المستمر أمرا ضروريا

للحفاظ على الانتاجية . ولنلاحظ كيف يربط بين الرقابة الادارية والتفاعل الجيد :

( في بداية الوردية قام المشرف ج ) بتوقف قصير ليخبر كل عامل عن كيفية أداء القسم ككل في الليلة الماضية .

... وبعد ذلك ابتسم ابتسامة عريضة ومد يده مصافحا في تهنئة سريعة ( لأن الحصنة المقررة قد أنجزت ) ... وتناول ج بصورة مستمرة جيئة وذهابا على خط الانتاج ... ان اتصالات ج موجزة . كما انها يسيرة ايضا وفيها لمسة مزاح . فهو على سبيل المثال يقف ليمزح احدى العاملات ، وهي سيدة اكبر منه سنا . وهي « لن تسمح له » بان يفتش اكثر من رزمة في المرة والا فانها تهدد بأن « تصفع يده » . ومن الطبيعي ان يتظاهر انه سيختطف واحدة ... وهي تتظاهر انها ستصفع ، ويقهقهان كلاهما ... واذا كانت هذه الاتصالات وجيزة فانها ايضا كثيرة . ذلك ان ج يتحرك باستمرار ... انهم يرونه كثيرا دون ان يكون عليهم ان يتحملوا جرعة مركزة من التفتيش .

( وعندما تتعطل احدى الآلات ويصبح من الضروري جعل عامل يعمل اصلا في جماعة يقوم بتغذية يدوية للعامل الذي يتولى تشغيل الآلة ، فانه يقضى وقتا كبيرا مع هذا الأخير ) ويقول « لا تقلق يا لستر » على الانتاج الضائع ... لكن لستر لا يبدو مقتنعا ، ولذلك يظل ج يطمئننه خلال الساعات القليلة التالية<sup>(١٠)</sup> ...

وعلى النقيض من ذلك وجد الباحث ان المشرفين الأقل كفاءة في المشروع الذي درسه كانوا يحومون من فوق الناس ، ولكنهم لا يظلون متحركين من حولهم ، ويفشلون عادة في التعليق خشية ان يدعوا ذلك للامتناع ، ولا يجرون « حديثا قصيرا » ، ويسهل انصرافهم عن الحفاظ على علاقات متينة مع النظام في مجموعة ، بان يستغرقوا في مواقع المشاكل القريبة .

خلاصة القول ان المشرفين يستطيعون توفير تفاعل الأمن والاشباع فقط عن طريق :

( ١٠ ) سول جوليرمان ، « المديرون والرؤوسون » ، هولت ، نيويورك ، ١٩٧٦ ، ص ٣٦ - ٣٩ .

١ - قضاء معظم وقتهم في الحديث مع الناس في المنظمة - عند مستوى مرتفع من طاقة التفاعل الذي يمكن الحفاظ عليه يوما بعد يوم .

٢ - منح وقت متساو تقريبا للجميع - لأولئك الذين يبدو غير راغبين فيه ( أو غير محتاجين ) ، وكذلك لأولئك الذين يسهل التواجد معهم .

٣ - اقامة توازن جيد بين الاتصالات القصيرة والطويلة ، مع تواتر أكبر « للسؤال عن الحال » الموجز أو النمط المزاكى .

٤ - المرونة في طول فترات الحديث والصمت ، التي تكفل لهم تحقيق توافق نمط تفاعلهم مع انماط مجموعة واسعة من الآخرين .

٥ - تحقيق نوع من المشاركة في حفز المبادرة وتشجيع الرؤوسيين على استهلال المناقشة بأقصى قدر يستطيعونه .

### استنتاجات :

يواجه المديرون ودراسو الادارة بمجموعة مبهمة من المفردات والاهداف المجردة الغامضة مثل : الحفز واشباع الوظيفة . ويطلب المديرون بتوفير هذه الأشياء حتى يخلقوا قوة عمل متجاوبة تتسم بالكفاءة - لكن يبدو أن لهم جميعهم سوابق لا تنتهى . والصورة الأكثر واقعية هي ان حفز الرؤوسيين والاشباع والمواهب الداخلية الذاتية التي يدركها الرؤساء بانفسهم ، تلك هي النتائج النهائية لقدر كبير من تفاعلات المشرف والرؤوس . ولا يمكن ان توفر « الحفز » أو الاشباع بصورة مباشرة .

ومن ثم فقد حاولنا ان نبحث التفاصيل والعناصر السلوكية الدقيقة الأجزاء التي تكون معا أسلوب القيادة الذي يشكل روح الرؤوس وموقفه .

ان المديرين يحتاجون الى رؤوسيين يحافظون على التزامهم ، علاوة على رد فعلهم المتجاوب والمسئول تجاه المدخلات الاشرافية ولكي يمكن الحصول على هذا الالتزام ، يجب ان تتكافأ مزايا تكون رؤوسا ( مدير معين ) مع التكاليف - القيود والتضحيات . واذا لخصنا كثيرا



من الدراسات حول اشباع الوظيفة ، فان ذلك سيشير الى ان المستخدمين يبحثون عن مصدر عام للانجاز أو الرضا : مكافآت عادلة يمكن التنبؤ بها تتناسب مع الجهد والامن والقبول . وعندما تكون هذه ملائمة ( مقارنة مع « تكاليف » العمل ) ، يظهر الولاء والالتزام .

وبسبب ضياع معظم المديرين في متاهة نظريات الاشراف ، فانهم لا يتنبهون الى الأبعاد المادية الصرفة للإدارة . ان جانباً كبيراً من الاشراف يكمن ببساطة في توفير الراحة للآخرين ، وتوفير الاحساس بالقبول ، وتطوير العلاقات الاجتماعية المطمئنة المرضية . وتنص نظرية التفاعل التي تمت صياغتها جيداً على ان العلاقات المريحة الباعثة على السرور بقدر معقول تتضمن القدرة على القيام بعملية الأخذ والعطاء المادي الفعلي مع الآخرين .



# الباب الخامس

## تكامل الوظائف الإدارية معالجة العلاقات الأفقية

تستخدم في العادة مقاييس جامدة لتصوير العمل الإداري . ومن المفترض أن المديرين يمضون وقتا طويلا في التحليل واتخاذ القرارات ، وفي التخطيط وتحديد الوضع الأمثل . أما الجزء الخاص بالعمل فيمثل الحدود المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين . ويتم وضع مفهوم عن المشاكل يصورها على أنها انواع من عدم المعقولية في اتخاذ القرارات ( مثل الافراط في التفاؤل أو الحسابات الغبية ) ، والتوقعات غير الواقعية للرؤساء والمرؤوسين ، أو الضعف في الاتصالات بين المستويات .

لكن الحقيقة تختلف عن ذلك بطبيعة الحال اذ تبين الدراسات التجريبية ان المديرين يقضون معظم وقتهم خارج القنوات الرأسية البسيطة التي يصفها التسلسل الهرمي . ونود أن نشرح دلالة هذه العلاقات الأفقية . على ان نسعى بعد ذلك الى تحديد السبب في انها تطرح صعابا في التنفيذ وكيف يمكن تحسين ادائها .

فاذا نظرنا الى خريطة تنظيم ما أو استمعنا الى مبادئ الادارة النمطية ، لظهر لنا نظام منطقي رشيد ومعقول . فرئيس المؤسسة يقسم ( أو يفوض بالتعبير الأكثر رسمية ) الاختصاصات ( السلطة كما تسمى عادة ) ومجمل هذه الاختصاصات يمثل المهمة الشاملة للتنظيم . وفي الاتجاه المقابل فان كلا منها مسئول عن القيام بنصيبه من المهمة ومن ثم يتعين تزويده بالموارد المناسبة للمهمة . وهناك ايضا بعض المديرين ليست لديهم اختصاصات محددة ( ليس لديهم ميدان تخصص ) ، ولديهم تشكيلة من الوظائف التكميلية ، لكن هؤلاء المديرين يفترض انهم ( بالنسبة لمجموع المستخدمين ) ثانويون فيما يتعلق بمهام المديرين . واذا كان على هؤلاء المديرين ، مديري المجال أو مجموع المستخدمين ان يجتمعوا معا في الغالب الأعم ، فقد يظهر من خريطة التنظيم ان ذلك نتيجة لسوء الاتصال والكسل ، أو انتهاك أحد الأشخاص بصورة مشروعة لخط الاختصاص ، والاعتداء على حرمة مجال شخص آخر .

### لماذا تتعدد العلاقات الأفقية :

بمجرد أن تتنوع الادارة ( تتخصص ، تدخل تقسيم العمل ) تظهر الحاجة الى العمليات الانسانية ، لاعادة جمع شمل التنظيم ( أو العمل أو العملية ) مرة أخرى . وفي بعض الأحيان يصاب المديرون الجدد بالخبيل من جراء ذلك ، نتيجة افتراضهم انه لو أدى كل المستخدمين عملهم وفق خطة أو توجيه رئيسيين ، فلن تكون هناك حاجة للاتصالات أو للتداخل الانساني ، لكن ذلك غير محتمل أبدا . وفيما عدا المنظمات التي تكون فيها الأعمال بسيطة بصورة غير عادية ، فانه من المرجح ان تحقيق الترابط بين الأعمال سيتطلب مناقشة واتصالا . ( وبعد قليل سنفحص عن قرب مصدر هذه التفاعلات ) .

ان التعاملات تهدف الى تيسير التنسيق ، وضمان ان عمل « أ » لن يؤديه « ب » وأن « ب » سيعمل اشياء متناسقة مع ما يعملهُ أ ومن ثم فان اجزاء المهمة الشاملة ستتوافق معا . وهكذا فاننا نعنى بالتنسيق ان المهام الفردية ستتم على نحو :

١ - يحقق التناسق والتكامل .

٢ - يجعل التنظيم يرشد استخدام كافة موارده ، ويحقق تخصيصا معقولا لها وتحديدًا سليما للأولويات .

وهكذا يتعين على المديرين ان يراجعوا عملياتهم معا ليطمئنوا ، على سبيل المثال على ان البائع الذى يتعاملون معه هو « الأفضل » من خلال الرؤية الشمولية للشركة ، وان الشروط التى اتفق عليها لا تجعل من الصعب على الادارات الأخرى الحصول على عقود « جيدة » .  
ومهما كانت كيفية تنظيم الهيئة أو الشركة - بالقياس الى المنتج ، والخدمة ، والوظيفة ، والمنطقة ، والعميل - فإنه ستكون هناك على الدوام متطلبات هامة للتنسيق والمعلومات خارج مجموعة العمل ، الأمر الذى يستدعى ان يعمل المديرون مع اناس ليسوا مرؤوسين أو رؤساء لهم .

ولا يمكن ببساطة معالجة هذا التنسيق عن طريق البرمجة - اى الخطط والاجراءات الموضوعية مقدما - ولا عن طريق التسلسل الهرمى : ذلك ان التسلسل الهرمى موجه نحو رئيس ما عالى المستوى له سلطات واسعة بدرجة كافية لاتخاذ قرار حكيم على نطاق المنظمة كلها . وهناك بيان لهذا . ومن الطبيعى ان يكون اكثرهما وضوحا السبب الذى يذهب الى انه ليس هناك عدد كاف من المديرين أو عدد كاف من الساعات فى اليوم . فهناك مئات من هذه المعاملات تتم يوميا حتى فى أصغر المنظمات . بالاضافة الى ان كبار المديرين لا يملكون بالضرورة المعارف النوعية المطلوبة لحل كل مشكلة . فعلى سبيل المثال ، ان المدير الذى هو فى نفس مستواك يعرف ما اذا كان الجدول الزمنى لعمله سيفسد الجزء الأكبر منه نتيجة لتأخيرك ، وما هو الثمن « الجيد » لشراء خدمات حاسب آلى ، وما اذا كان استخدام اختبار نوعى للاختيار انتهاكا لقوانين عدم التفرقة أم لا .

وكجملّة اعتراضية هنا نقول انه قد يكون من الجدير أن نذكر أن معاملات الانداد هذه التى تهدف الى تمام العمل بين حدود الاختصاصات ( عندما يتلاقى مجال أحد المديرين مع مجال مدير آخر ) تضم ما يسمى عادة التنظيم غير الرسمى . وليس صحيحا ان المعنى المتضمن فى هذا التعبير هو ان المطالب والشكاوى والمفاوضات بين المديرين ( وكذلك بين العمال ) غير مشروعة أو هى مناقضة



لتوقعات التنظيم الرسمى . ان هذا الأخذ والعطاء الدينامى اسلوب اساسى فى ضوء كم التخصص داخل الادارة . ولن يكفى اى قدر من الالتزام الصارم بالخطة المبرمجة ، والقيام بعمل ادارتك « بصورة سليمة » ومن ثم فان ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى هو ذلك المجموع الاجمالى لعمليات الأخذ والعطاء الأفقية المطلوبة لتقسيم العمل . ان « العمل » يعنى ان يكون التنسيق السليم قد تحقق عبر نظام الادارة كله .

ولنلق نظرة سريعة على هذا الاعتماد المتبادل فى المثال التالى :

### حل مشكلة ادارية :

ان نانسى بفيذر هي المدير المسئول عن انتاج المرواح الصغيرة . وقد تجاوزت تكاليف الانتاج لديها الميزانية بكثير بسبب نقص فى الأنصال البلاستيك أدى بدوره الى عمليات توقف وبدء عمليات متكررة للانتاج . وعندما ناقشت الأمر مع قرينها فى قسم صنع الأجزاء عرفت ان لديهم فى المخزن رصيذا كبيرا من أنصال معدنية توقف انتاجها وكانت تستخدم فى نموذج سابق للمرواح . وطالبت نانسى رئيسها ، نائب رئيس ادارة التصنيع ، بأن يستفسر عما اذا كانت تستطيع استخدام هذه الأنصال البديلة للمرواح .

وقال نائب رئيس التصنيع ، هال كوهن ، انه سيبحث هذا الأمر . واتصل بكبير المهندسين يسأله عما اذا كان يوافق على هذا التعديل . واعلن المدير الهندسى انه سيستدعى مروضه الفنى الذى يعرف هذه المعدات معرفة مباشرة « فهو الذى يستطيع ان يقدر ما اذا كانت سلامة استعمالها أو أدائها ستتأثر » . وحينذاك اتصل كوهن بمكتب المبيعات المسئول عن توصيل هذه المرواح الى الموزعين لاختباره بالتغيير المحتمل . ادلا بد ان يوافق هؤلاء ايضا . وتمثل رد فعلهم فى حالة من القلق الكبير . وقالت مديرة المبيعات انها لا يمكن ان توافق على هذا بدون موافقة رئيسها ، نائب الرئيس للمبيعات ، وانهم ربما يريدون بحثا تسويقيا لاجراء بعض الاختبارات على ما اذا كان المستهلك سيرغب فى

شراء المرواح ذات الأنصال المعدنية بدلا من ذات الأنصال البلاستيك ( بالطبع ما إذا كان ذلك سيضر بأهداف مبيعاتها في الأشهر القادمة ) .

وعندما اتصلت مديرة المبيعات بنائب الرئيس الذى تتبعه ، اخبرت بان البديل سيكون مقبولا فقط اذا ما وافق قسم التصنيع على انه لن تنتج مرواح معدنية لبيعها بعد ١٥ يونيو ، لانه في ذلك الحين سيوزع قسم الاعلان كتالوجا جديدا واعلانات في المجلات عن مرواح الشركة .

وقد حصلت مديرة المبيعات على هذا التنازل من كوهن ، وحينذاك اخبر القسم الهندسى كوهن بأن يستمر طالما ان قفلا اضافيا سيوضع على واقى النصل ليجعل من غير المحتمل ان يسقط النصل عرضا ويكشف الأنصال المعدنية الدوارة . وحينذاك استدعى كوهن بفيزر وطلب منها ان تضيف الأقفال ضمن مراحل الصنع والتأكد من اتمام انتاج مرواح الأنصال المعدنية في اول يونيو .

ولنلخص الآن ما حدث . ربما كون من الضرورى اجراء ستة من الاتصالات او اكثر للرد على تساؤل السيدة بفيزر حول كيفية مواجهة مشكلة التزود . ولكن كان لابد ايضا من مشاركة المستويات العليا من المجموعات الوظيفية التى تتمتع بمدى ادراك اوسع للتصريح بتغيير الخطط المقررة من قبل ( فمثلا كان نائب الرئيس للمبيعات يعرف عن حملة الاعلان ، لكن مديرة المبيعات لم تكن تعرف ) وتم الاتصال بالمستويات الدنيا من اجل معلوماتهم التقنية النوعية القائمة على اساس خبرتهم بالعمل الجارى ( فمثلا كان لابد من استشارة المهندس الذى كان يعمل في المرواح الصغيرة من قبل نائب الرئيس للادارة الهندسية قبل ان يستطيع هذا الأخير ان يقرر طريقة الرد على طلب ادارة التصنيع ) ولم يكن هناك اى تعقيد لا مبرر له للمشكلة او تهرب من المسئولية من قبل الشخصيات المعرقلة ، وعلى الرغم من ان ذلك قد يكون موجودا في منظمات كثيرة . فمثلا كان رئيس الادارة الهندسية يستطيع ان يقول انه لن يوافق على استخدام الأنصال التى يحتمل ان تسبب حوادث دون اجراء سلسلة من الاختبارات تهدف الى معرفة

كيفية تحريك المستهلك للواقى - بدون أن تصدر الادارة القانونية المختصة قرارا . ولا المثال فان المبيعات كانت تستطيع ان تقاوم اى تغيير على أساس ان عملاءها لا يريدون التعديل .

### لماذا تنقسم العلاقات الأفقية بالصعوبة؟

وكما لاحظنا في الباب الأول ، فان من اسباب صعوبة تعلم هذه الانماط السلوكية ، كونها انماطا غير متوقعة . ففى رأى كثير من المديرين ان الحاجة الى قضاء معظم وقتهم فى التنسيق مع المديرين الآخرين تعنى ان التنظيم قد تم تشكيله على نحو شئ نوعا ما ، وان شخصا ما يعمل بصورة غير مشروعة أو انه ليس « لاعبا فى فريق » . لكن هناك اسبابا اكثر معقولة وراء الحقيقة القائلة بأن جوهر العمل الادارى هذا يشكل مثل هذا التحدى الصعب .

### الاتصالات داخل المجموعة مقارنة بالاتصالات بين المجموعات

ان مشكلات العلاقات الأفقية هى أساسا مشكلات تنجم عن التحرك من العلاقات داخل المجموعة الى العلاقات بين المجموعات . ولنتخيل رئيسى قسمين يعملان فى ادارة واحدة ونشأت بينهما علاقة عمل وثيقة . وهنا تطلب مارى من هنرى ان يعطى مجموعتها اياما قليلة أخرى للانتهاء من التحليل الذى يحتاجه هنرى ليضمه الى التقرير الذى يعده للادارة العليا . ومن المحتمل ان يقول هنرى : « بكل تأكيد ، لكننى أمل الا يتأخر أكثر من ذلك لأن هذا آخر موعد ممكن . إذ يتعين على أن أنتهى منه فى الوقت المحدد لذلك » ويتم الاتفاق على هذا النحو من خلال ذلك التبادل البسيط - الآلى تقريبا - للرأى والذى يمنع المشكلات الآتية<sup>(١)</sup> :

#### ١ - التكامل :

فطالما ان مارى وهنرى يعملان معا بصورة وثيقة ، فانه من المنطقى ان نفترض ان مارى لا تطلب شيئا يعد انتهاكا للقواعد المهنية لهنرى

---

(١) اورد هذه النماذج جون اوشينسى فى ورقة العمل التى قدمها عنوان « سلوك الشراء الصناعى » ، جامعة كولومبيا ، مدرسة الدراسات العليا فى الادارة ، نيويورك ، ١٩٧٦ . (منسوخة على آلة ناسخة) .

أولقيم المجموعة . وهى لابد وان تعرف هذا ومن الأرجح انها تؤمن به على حد سواء . انها تطلب تنازلات وتعديلات تتفق مع المعايير والقواعد والقيم التى يؤمنان بها .

## ٢ - الصورة والسابقة :

لن يقلق هنرى من ان هذا التنازل يضعه فى مرتبة أدنى ، أو يرمز الى دور أكثر تفاوتاً يشجع على تقديم مطالب أكثر عنثاً ومزيداً من الانتهاك للروتين الضرورى لضمان الكفاءة .

## ٣ - المصالح :

لن يقلق هنرى مما إذا كان هذا المطلب تكتيكاً من جانب مارى لتأخير الانجاز ( مثلاً لأن التقرير سيمس مصالحها والتأخير سيخفف من الخسارة ) والحصول على نوع من الميزة الاستراتيجية علهنر نهما يؤمنان بنفسالأهداف الاستراتيجية ، وهما ليسا متنافسين .

## ٤ - التفاهم فيما بين الأشخاص :

ان مارى لن تستخدم طرقاً معاجات تضايؤ فلا بد انهما قد تعلمتا كيف يوفقان بين تعاملهما معاً لتقليل العبء على كل منهما لأقصى حد . ومثل هذا التبادل المتكرر للآراء لابد وان يحسن عملية الأخذ والعطاء بينهما .

لننقدر كبير من تفرقة طويلة فى الأخذ والعطاء تكفل توافق كل من الشخصيتين والعاملين معاً ، يقل احتمال ان تقدم مثل هذه المطالب بدون ان تخلق توتراً . بالاضافة الى ان التعامل بين المجموعات ينطوى على تناقض فى المصالح بسبب عدم وجود أهداف مشتركة . تلك هى العوامل التى تجعل العلاقات داخل المجموعة أكثر بساطة وأكثر آلية وأسهل بالنسبة للمديرين من التعامل مع الغرباء .

## عدم الانتظام :

لدينا عدد كبير من الدراسات التى تبين كيف تصبح علاقات انسياب العمل داخل مجموعة العمل منتظمة . ففى أى مستوى من التنظيم ، سيطور الأفراد اساليب بسيطة لاجراء أعمالهم ، طالما انهم يتفاعلون

بشكل منتظم . وفيما عدا الاختلاف الشخصي العرضي ، فإن أعضاء المنظمة الذين يعملون معا يتعلمون استخدام روتين مريح للأخذ والعطاء من أجل تبادل الآراء والمساعدة . ويصل التحسن المشجع لهذا الى ثروته في حجرة العمليات بالمستشفيات أو في ملعب المباريات الرياضية . فنادرًا ما يتطلب التنسيق النطق بجملة كاملة ، بل تكفى لمحة ، تممة ، أو إيماءة تبلغ الى كل الأشخاص الآخرين الحاجة الى ضبط سلوكهم مع سلوكك . ويتعين على الناس أن يقوموا بشرح أو تفسير مطول وباطناب ممل عادة ، عندما لا تتسم صلاتهم بالانتظام ويمكن القول ان الكلمات هي للغرباء وحدهم ، أما لغة الإشارة فأنها تكون بين الزملاء .

### التداخل مع الروتين والأهداف الفرعية :

لا يقتصر الأمر على وجود النوعية غير المتوقعة بالنسبة لهذه الاتصالات الادارية فقط ، بل انها تمثل ايضًا تهديدًا في معظم الأحوال . وحينما يتعدى « العمل » حدود الادارات ، فإنه سوف يظهر حتمًا اختلافًا في القيم يؤثر على ماذا يتم وكيف ومتى . فالعيادة التي ترسل المرضى الى معمل مركزى للاختبار والتحليل لها برنامج زمنى داخلى يقوم على اساس من روتينها وتقديرها لمدى خطورة حالة المريض . ويحاول معمل الاختبار من جانبه جعل عمله روتينيا ، فضلا عن أنه قد يرى ان اختبارات معينة من الأفضل اجراؤها معا ( بافتراض ان المعدات تتطلب اعادة ضبط ) أو في أوقات معينة من اليوم . وفي مثل هذه الحالة ليس صعبا ادراك امكانية ظهور اختلافات حول معدل تدفق المرضى الذين ينتقلون من العيادة الى معمل اجراء الاختبارات .

وهناك حشد غفير من الخلافات التقليدية بين التطوير والتصنيع . فمهندسو التطوير ينظرون الى المشروع الجديد واضعين نصب أعينهم مقاييس تتفق مع معاييرهم المهنية الخاصة بهم ، التى قد تتضمن انجازا فنيا وتعقيدات تتناسب مع ابتكار منتج رئيسى . فى حين ان مديرى التصنيع نوى الرأس المتصلب يكونون حساسين بالنسبة للصعوبة التى تنطوى عليها ترجمة التصميم المعقد الى انتاج روتينى منخفض التكاليف . ويمكن ان يتم تبادل لعمليات القدح بينهما نظرا



لأن كلا منهما يشك في رغبة الآخر في المساهمة في تيسير مهمة الطرف الآخر .

وعند تسعير الخدمات والمنتجات ، قد تتفق المعادلات ( الصيغ ) الادارية والاقتصادية ، ولكن تبقى هناك جوانب غامضة لا يمكن تفاديها ويمكن للمصالح المتميزة المعنية أن تستغلها ، فالتمويل يريد سعرا يقصر فترة استرداد الاستثمار الجديد ، كذلك قد تسعى الادارة الهندسية الى سعر « أسخى » لتبرير نفقات التطوير غير المتوقعة ، ويسعى قسم التسويق ، وهو قسم حساس لظروف المنافسة في السوق ، من أجل سعر أقل يجعل وظيفته أيسر .

### الاعداد الكبيرة المعنية :

لاحظ في حالة نانسي بفيذر كيف ان عددا كبيرا كان يتعين الاتصال به ( فضلا عن عدد مرات الاتصال ) وذلك للحصول على الموافقة على تغيير بسيط . فاذا ضربنا هذا المثل في عدد القضايا والمشاكل التي تحدث في أى يوم عادى ، لتكاملت لدينا فكرة ما عن السبب الذى يجعل المديرين مشغولين ومتفاعلين الى هذا الحد .

### توازن غير مستقر :

هناك امر لا يحظى بتقدير معظم المديرين حق قدره ، ذلك ان هذه العلاقات الادارية ليست في حالة توازن مستقر ، اى ان هناك مشكلات صغيرة تسبب اضطرابات كبيرة . وليس من العسير معرفة السبب في هذا ، على الرغم من ندرة ادراكه ، وهو الأمر الذى يثير الاهتمام . ومصدر ذلك العدد الكبير من العلاقات المتبادلة التى تعد جزءا لا يتجزأ من التنظيم والتى تنشأ من الاعتماد التقنى المتبادل . فمثلا في حالة المروحة المذكورة من قبل ، كان على عدد كبير من الناس القيام بمهام تعتمد على بعضها البعض تقنيا . وفى حين يبدو الأمر على الورق كما لو أنه ليس ثمة ضرورة هنالك للاتصالات ، وقد يكون الأمر كذلك في الواقع اذا كان كل شيء يتم بصورة كاملة . ولكن طالما أن حالة السعادة المطلقة الناجمة عن نسيان الألم والواقع لم توجد بعد ، وحيث انه لم يتم التخطيط لكل التفاصيل الدقيقة والحصول على الموافقة

والاجماع عليها ، فمن المحتم ان يكون هناك تكاثر سريع في العلاقات المتباعدة ( أثر لعبة الدومينو ) باعتبار ذلك ، أمرا مطلوبيا . وقد تستغرق اعادة الاستقرار والتوازن منئات المكالمات التليفونية والاجتماعات بالمعنى الحرفي للكلمة .

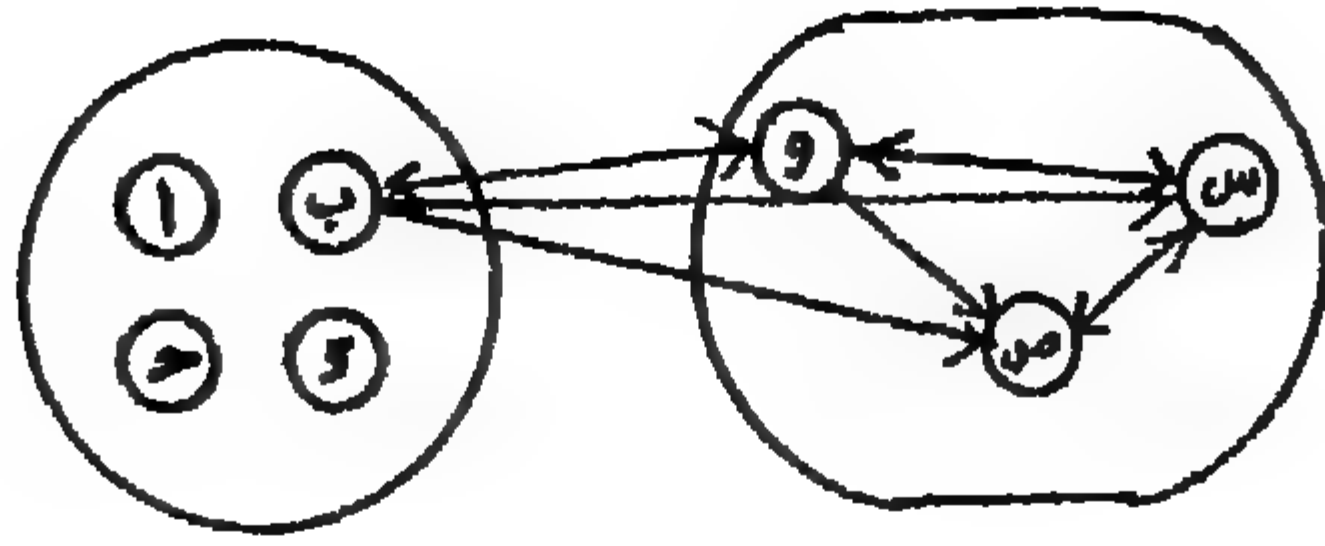
وربما نكون قد ذكرنا في الحالة السابقة رقما اقل من الواقع لعدد الاتصالات والمفاوضات الفعلية . وهناك شكل توضيحي بسيط يبين كيف تتكاثر هذه الاتصالات والمفاوضات بسرعة . لنفرض أن المدير أ يعمل بصورة وثيقة مع المديرين « ب » ، « ج » ، « د » . وأن « أ » يريد شيئا ما من « ب » : موافقة ، تعديلا في الجدول الزمني ، نوعا من المساعدة ، ومهما يكن من شيء فإن من المرجح ان طلب أ ( ورد ب - بكرم أو ببخل ) سيؤثر على علاقة أ وعمله مع ج ، د ، وعلاقة كل من هؤلاء مع الآخرين جميعا :



ومن ثم تكون لدينا هذه الاتصالات الاضافية :

أ ب	ب ج	ج د
أ ج	ب د	
أ د		

لكننا تركنا شيئا آخر . اذ يرتبط ب ، ج ، د بالنسبة لهذه المسألة بأطراف أخرى في المنظمة ، ومن ثم فإن لهم التزامات ومسئوليات خاصة بهم .



ونتيجة لذلك فان لدينا أيضا الاتصالات الآتية :

ب و	و س	س ص
ب س	و ص	
ب ص		

وينطبق هذا بالمثل على ج ، د

وهكذا ينمو عدد الاتصالات الأفقية بصورة ضخمة لمسايرة التغييرات وذلك اذا كان هناك اى مقدار من الاعتماد المتبادل في النظام .

### التكرار :

سرعان ما تتضاعف كمية هذه العلاقات لان الاجابة في معظمها لا تتمثل في « نعم » أو « لا » بشكل قاطع . فالاجابة المعتادة هي : « كل ذلك يتوقف على » ، ومن ثم يتعين ان يتكرر الاتصال : « استطيع ان اعمل ما تطلبه اذا حصلت على بعض المساعدة من ... »

« سنوافق على ذلك اذا تبين من اختباراتك ... »

« ما لم تستطع ان تعدل هذه المواصفات ، فلن استطيع ... »

« اذا استطعت الحصول على شخص آخر ليضطلع بالأمر ، فإنا

سنصبح قادرين على ... »

ان كل تنازل يخلق مشكلات للآخرين . ذلك أننا نرى المدير مضطرا الى الرجوع الى نفس الأمر أو متابعتة بأن يرى الآخرين الذين يتحكمون في مدخلاته أو في الاثن به ويؤدى الفشل في المتابعة الى عدم التجاوب لأن لدى المديرين التنفيذيين الآخرين كل الأسباب لتجنب التغيير والابقاء على الوضع القائم . والواقع ان كل شئ مطلوب يستدعى قدرا كبيرا من الجهود الاضافي من قبل كل المعنيين - ويتطلب

مزيذا من البحث عن المعلومات ، ومزيذا من الاقناع للمرؤوسين لتغيير اجراءاتهم ومزيذا من اعادة التخطيط وتحديد الجداول الزمنية . وكل دائرة كاملة من الاتصالات تستتبع بدورها تنازلات جديدة ومشكلات جديدة لابد من مواجهتها .

### الغموض :

وفي الوقت الذى قد يكون فيه مجال لسوء تفسير العلاقات بين الرئيس والمرؤوس واسباب للتساؤل حول مشروعيتها ، تغدو معظم هذه العلاقات واضحة ومحددة نسبيا . وفي احيان عارضة قد يكون لدى البعض قدر من الشك حول من يوجه الطلب وما هو مطلبه ، بل وبالإضافة الى ذلك حول المشروعية المحتملة لهذا المطلب . ولا ينطبق هذا على كثير من العلاقات الادارية الجانبية التى نتحدث عنها . ولنأمل للحظة المثال التالى :

طلبت ادارة المنتجات الجديدة معاونة قسم البحوث فى تصميم منتج جديد . وفى مكان ما ، وفى يوم ما كانت الادارة العليا قد قررت ان يساعد قسم البحوث ، ادارة المنتجات الجديدة فى جهودها لتفريخ منتجات قابلة للاستغلال من الناحية التجارية . لكنها تركت تقدير هذه المساعدة بدون تحديد ، كذلك « ثمنها » وأولويتها من حيث الوقت . وبالمثل فان الأمر سيختلف بصورة جوهرية اذا ما كانت ادارة المنتجات الجديدة تعين المشكلة بصورة محددة للغاية وتريد اجابة فنية متخصصة بدرجة عالية - تتضمن نوعا من خدمة الاختبار - أو ما اذا كانت تريد خطة عمل مهنية عالية المستوى حول مشكلة أكثر عمومية . والواقع ان قسم البحوث يريد مشكلات عامة متحدية ، فى حين تريد ادارة المنتجات الجديدة خدمة متخصصة على الأرجح .

وبالإضافة الى ان ذلك يصبح أكثر صعوبة بسبب غموضه وبسبب المكانة المقبلة للمدير التنفيذى أو للادارة بأكملها التى تتوقف على العلاقات والتى تظهر خلال هذه المفاوضات . بعبارة أخرى ان ادارة المنتجات الجديدة وقسم البحوث فى الحالة السابقة لم يعن كلاهما بمجرد تحديد معنى طلب معين

للمساعدة . وكيف ان تفسير ذلك قد يؤثر على علاقة قسم البحوث بأقسام أخرى كثيرة في المنظمة . وليس من الصعب التنبؤ عما اذا كان قسم البحوث يزعجه ان يصبح نشاطه ممثلاً في تقديم خدمات بحتة ، يقفز بإشارة من الادارات الأخرى ويعجز عن ان يشكل لنفسه معالجات واسعة لها مكانتها المهنية . وسننظر عن كثب في كيفية استطاعة المديرين تغيير اتجاه سلطة ومكانة إحدى الادارات واتجاه سلطتهم ومكانتهم هم انفسهم ، بمعرفة كيفية المناورة بهذه العلاقات الأفقية ( انظر الباب السادس ) .

### التفاوض والاستهواء :

وبسبب الغموض الذي يحيط بتحديد ما هو مطلوب والقدر الذي يتعين اعطاؤه ، يكون من الصعب علينا ان نعجب من أن المديرين يدركون حقاً انه يتعين عليهم ان يكرسوا مقادير غير عادية من الوقت لهذه العلاقات الأفقية . فليس هناك كميات كبيرة منها فحسب ، وانما نجدها تتطلب كذلك استهواء واقناعاً وتأثيراً ، كشيء متميز عن المهمة المختصرة السهلة المتعلقة بإصدار وتلقى الأوامر . وتشبه العملية الاجتماعية المتضمنة في ذلك كثيراً ، تلك التي وصفناها من قبل ( انظر الباب الثالث ) حيث ينشد أحد الأطراف مساعدة طرف آخر لتحقيق أهدافه الخاصة بالمساعدة على بلوغ أهدافه .

### تيار مضطرب من الأنوار الإدارية الجديدة :

ان هذه العلاقات لانهاية لها كما أنها أقل قابلية للتنبؤ بها فضلاً عن انها أقل استقراراً ، وذلك بسبب كونها مجالاً للبحث عن السلطة ، وكذلك بسبب عدم حساسية الإدارة العليا تجاهها . ان معظم المنظمات تدخل باستمرار متطلبات وظيفية جديدة مثل تعيين مدير لمواجهة حركة المستهلك المتزايدة - دون ان تضع في اعتبارها نتائج ذلك على أعمال المديرين الآخرين .

فمثلاً عينت الإدارة أن هاكز كإخصائية في شئون المستهلك لكن ما هي وظيفتها ؟ لقد قيل لها انها هي المسئولة عن مساعدة



الشركة على ان تكون اكثر تقيظا واكثر استجابة لحركة المستهلكين . لشكاوى المستهلك ، وحساسيات المستهلك المتزايدة .

فهل تقوم هذه الاختصاصية حاليا بتقييم ونقد ما تفعله الأقسام وما يفعله المديرون ؟ هل تستطيع أن توقف الانتاج اذا تناهى الى اسماعها ان لفظا يدور حول مدى السلامة في استخدام احد منتجات الشركة وخطورة المسؤولية الناجمة عن هذا ؟ مع من تتعاون وكيف ، وكيف تضع المعلومات والانتقادات والمساعدات في ايدي مديري التشغيل ؟

ويتم استخدام فيض متدفق من الاختصاصيين الاداريين الجدد - لمعالجة « ادارة المخاطر » ، و « أوراق القبض » - وذلك دون تقدير مئات الاتصالات والعلاقات المتبادلة الجديدة المطلوبة التي تخلقها هذه المناصب .

خلاصة القول ان العلاقات تفرض على المدير مواجهة تحديات تتميز بأنها :

- ١ - تتضمن علاقات فيما بين المجموعات وبعضها البعض .
- ٢ - ليست منتظمة .
- ٣ - تنتهك الروتين .
- ٤ - عددها كبير للغاية .
- ٥ - تتكاثر سريعا من الناحية الكمية بسبب التوازن غير المستقر والحاجة الى التكرار .
- ٦ - العلاقة المطلوبة غالبا ما تكون غامضة .
- ٧ - الادارة تضيف اختصاصيين جدد باستمرار .

### كيف تدار العلاقات الأفقية :

لقد وصفنا بصورة واضحة المكونات السلوكية للتعامل مع الرؤوسين والتسلسل الهرمي . فما هي العناصر المماثلة في العلاقة الأفقية ؟ وكما أوضحنا فيما تقدم نجد ان الوظائف الادارية تدخل في انماط معقدة تماما من العلاقات المتداخلة . ولا يكفي القول بانه يتعين على شولتز ولوبيز ان يتبادلا المعلومات بصورة دورية أو ان لنانسي بفيذر صلات خارجية

كثيرة . ان المديرين يريدون ان يعرفوا متى وكيف : يتصلون بزميل ويخطرونه بان طلبية ما سوف تتأخر أو أنها قد تلفت ، أو أن يسألوا عما في مستطاعهم أن يقوموا به لتعويض المواد التي تلفت ؟ ومن هم الذين يتعين عليهم ان يحصلوا على الاذن منه قبل تغيير المواصفات ، ذلك اذا كان هناك من له هذا الحق اصلا ؟ وما مدى الجدية التي ينظرون بها الى انتقادات المديرين الآخرين ووصف تقاريرهم بأنها خاطئة ؟

اننا نعرف الآن أن المديرين الجدد ( أو كما يبين توصيف وظائفهم ) عندما يخبرون بانه يتعين عليهم ان ينسقوا منع ، وان يراجعوا مع ، وان يستشيروا ، وان يخطروا ، وان يلتزموا بمعايير - وغير ذلك من الجمل الأخرى التي لا تنتهى والتي تشير الى العلاقات الأفقية - فان ذلك في العادة يكون تصويرا للحقيقة أقل مما تقتضيه . ذلك أن جانباً كبيراً من حياتهم الادارية سيتضمن العمل مع أناس آخرين في علاقات ليست هي علاقات الرئيس بالمرؤوس . ولكن من الخلق بنا ان نكون قادرين على المضي الى أبعد من مجرد ذكر ما هو ليس فيها والى ما يجاوز مجرد الاكتفاء بتسميتها علاقات « أفقية » .

ان ملاحظة المديرين أثناء استغراقهم في هذا النوع من العمل الادارى تكشف عن عدد من أنماط العلاقات القابلة للتمييز . وتصبح الفوارق بين هذه الأنماط مسألة حاسمة بالنسبة للمديرين . فبعض العلاقات يتطلب قدراً طيباً من المراعاة ، والتوقعات الواقعية تبين انها لا بد وان تكون أكثر اجهاذا . والبعض الآخر يضيف قوة حقيقية - يسهل اساءة استخدامها لكنها تدعو الى السرور كذلك . وهناك البعض الآخر الذى يتضمن بدلا من ذلك عمليات أخذ وعطاء حاذقة مع القراء . وهكذا ففى حين تستخدم التعليمات والاجراءات عبارات غامضة مثل « التنسيق » ، فان المديرين عليهم ان يتعلموا التفسير والتمييز بين أنماط كثيرة . وما يسمى بالعلاقات الأفقية هو تشكيلة واسعة من العلاقات الادارية التي يتعين التمييز بينها واستيعابها اذا كنا نريد تطبيق تقسيم العمل الذى يهدف اليه

الهيكل التنظيمي ، والبديل لذلك هو التعلل بالحجج الجامدة حول الذين يتخطون نطاق « سلطتهم » ولا يلتزمون بحدود اختصاصاتهم . وما يسمى عادة بمشكلة الاتصالات أو أثر الشخصية أو ضعف التوافق بين الوظيفة الادارية وصاحبها ليس الا انعكاسا للفشل في فهم ما هو مطلوب وما يمكن توقعه من الآخرين .

على ان هذا القول كله مفرط في التجريد ، ولذلك فلنفحص مثالا يصور هذه الانماط الأفقية . سنأخذ حالة مدير معمل مركزي للتشخيص والتحليل في مركز طبي تديره منظمة تجارية . ويجري المعمل تشكيلة من الاختبارات لمختلف العيادات وكذلك للأقسام الجراحية والطبية في المستشفى .

### علاقات انسياب العمل :

ان ادارة اى مدير معين تعالج افكارا واوراقا ومواد تأتي بعض عناصرها من ادارات أخرى . والمألوف ايضا ان ينتقل العمل بعد اتمساه الى ادارة أخرى لمزيد من المعالجة أو لاستخدامه . وفي حين تحدد الخطط والاجراءات ماذا وكيف ولماذا « تنسق » هذه الادارات عملها ( « قبل » التحليل والتشخيص و« بعده » ) ، فإنه نادرا ما تسير العملية بهذه الطريقة على نحو كامل . ومن الأسباب التي لا تنتهى لذلك ، ان يكون الطلب أو العرض عند مختلف نقاط تدفق العمل أقل أو أكثر من الضروري أو ان العمل سيتم بطريقة تناسب احدى الوحدات ولا تناسب الأخرى .

وحيث ان للمديرين الحق والحرية في التحرك ، فإنه من المتوقع ان يدافعوا عن حاجة مجموعتهم الى القدرة على التنبؤ وان يتجاوبوا مع سعى المديرين الآخرين نحو القدرة على التنبؤ .

وفي حالتنا هذه فإن على مدير معمل التحليل والتشخيص ان يطلب من الادارات الأخرى ارسال عيناتها المتفرقة ، مجمعة معا بدلا من ارسالها متفرقة على امتداد يوم العمل ، حتى لا يصعب معالجتها . وعندما يتعثر تشغيل المعدات أو يعانى المعمل من

تأخيرات أخرى ، فسيكون على المدير ان يخطر الادارات « المتلقية » بأن التحليلات ستتأخر ، وربما تتطلب تحديدا للأولويات ، وبانه سيعمل على تعويض التأخير . وكثيرا ما يتطلب الأمر تفادى أو تسوية الطلبات المقدمة للحصول على خدمة عاجلة أو خاصة من عدد من العملاء . وربما تريد الادارات التى تتلقى التحليلات والتقارير جدولا زمنيا مختلفا ، وتفاصيل أكثر أو أقل مما يقدم الآن ، أو قد تريد شكلا مغايرا .

وإذا تأملنا هذه التغيرات بين مراحل انسياب العمل فإننا نستطيع ان نميز بين أربعة أنماط :

١ - اتصالات رسمية يمكن التنبؤ بها بقدر معقول ، مثل « عند تغيير المحاليل أو المواد النمطية التى « تجرى » بنود الاختبار على أساسها فانه يتعين الاتصال بكل الأقسام المتلقية واطارها باحتمال ان تكون نتائج الاختبار لها قدرة اكبر على التغيير » .

٢ - اتصالات رسمية ليست قابلة للتنبؤ بها مثل : « لو أدت أحداث غير متوقعة بالمعمل الى أن يؤخر نتائج الاختبار ما يزيد عن ساعتين من الجدول الزمنى المعتاد ، فيتعين اخطار الادارات المتلقية بذلك واجراء مناقشات لتحديد الأولويات الأكثر أهمية » .

٣ - مفاوضات واستكشافات لتقليل عدم التأكد غير المحدد سلفا : مثل « فى ضوء تواتر شكاوى احد العنابر الجراحية ، يمكن ان ينشر مدير المعمل الوصول الى اتفاق مع هذا العنبر على ان يتم تدريب احدى الممرضات على العمل مع المعمل ، بدلا من جعل ذلك مهمة تتم صدفه واتفاقا » .

٤ - لعبة القوة : مثل جهود المديرين الآخرين لاكتساب الحق فى الاعتراض على اى تغير فى الجدول الزمنى لعمل المعمل ( ما سنسميه علاقة اقرار جديدة<sup>(٢)</sup> ) .

ومن الجلى ان يمثل النمط الأخير ما يسميه معظم الناس بالمناورات التنظيمية ، اما الأنماط الثلاثة الأخرى فهى من الأمور المرغوب فيها وتنبع من تقسيم العمل . ومن وجهة نظر مدير معين - يستجيب لمطلب

---

(٢) توجد هذه الأنماط الأربعة نفسها فى علاقات القوية أخرى سنصفه فيما بعد .

من الخارج - هناك حاجة الى تحديد ما سيطلب ( ١ ) غالبا هو الأسهل والأسرع . ( ٢ ) و ( ٣ ) هما أكثر صعوبة بافتراض ان هناك رغبة لاقامة علاقات عمل طيبة ، ( ٤ ) هو الأصعب وسيقاوم ويدرك المديرون الأنكفاء اهمية تمييز ( ٣ ) عن ( ٤ ) ، اما السذج فلا يتعلمون .

وعلى اساس عدد من الدراسات حول علاقات انسياب العمل نستطيع التنبؤ بان مدير معمل التحليل والتشخيص سيعالج هذا الجانب من وظيفته بكفاءة عندما يكون هناك عدد من الطلبات التي تبدأ من المعمل الى كل من المراحل السابقة واللاحقة في المسار ، مساو تقريبا لتلك الموجهة الى المدير من كل مراحل تدفق العمل هذه ، وهذا يعنى القول بوجود تبادل مشترك ، وأخذ وعطاء متساويين تقريبا .

### علاقات الخدمة :

تشمل علاقات انسياب العمل مديرين يشغلون وظائف متتابعة . ومن المرجح ان جميع المديرين في انسياب العمل سيقومون بضغط على الآخرين تعادل تقريبا ما يواجهونه من ضغوط . وتتشابه مع هذا علاقات الخدمة ، مع وجود اختلاف هام . فهذه العلاقات تنشأ عندما تركز الادارة العليا على نشاط ما - الامر الذى يتطلب عددا كبيرا من الوحدات التنظيمية تتيح لها الفرص اللازمة لاستيفاء احتياجات العمل الخاص بها . بمعنى انه ينشأ احتكار ليحل محل اسلوب تخصيص مورد لكل وحدة ليفى باحتياجاتها من هذه المهارة أو هذا النشاط . والأمثلة النموذجية لذلك هى تسهيلات الحساب الآلى ، والعمل التحليلي المهني الخارجى ، والنشاطات التى تتطلب معدات رأسمالية غالية تصبح بعثرتها أمرا مكلفا للغاية .

ويمكن أن يتوقع المديرون الذين يسيطرون على هذا المورد مواجهة ضغوط متصارعة ومتناقضة وأحادية الجانب ، خاصة عندما يظهر ما يشير الى حدوث نقص أو تأخير . وهناك بدهية قديمة لكنها صادقة تقول ليس هناك أسوأ من حدوث نقص مهما يكن ضئيلا فى عمل ادارة الخدمات . اذ سيندفع المديرون الحذرون أكثر مما ينبغى الى المطالبة بالأولوية فى الحصول على نصيبهم « قبل من يقومون بالتخزين » الامر الذى يؤدي حتما الى ظهور ندرة حقيقية . وهكذا يتعرض هؤلاء



المديرون الى ضغط تفاعلى عنيف .

فبالاضافة الى شغل المعالجة المعتاد ، يتولى معمل التحليل والتشخيص صيانة المعدات الموضوعة عبر المستشفى وفى بعض المعامل الفرعية . والعاملون به يكونون تحت الطلب للقيام بأعمال الصيانة . وفى مرات كثيرة تستدعى مثل هذه الطلبيات موارد اكثر مما هو متاح ، ويواجه الفنيون مناشدات والتماسات كثيرة باعطاء احد « العملاء » الاولوية على عميل آخر .

ويتعين على المدير ان يعمل كحاجز واق للدفاع عن مجموعته ضد المطالب الملحة التى ستوجهها المجموعات الأخرى حتماً والتى توقف عملها بسبب تعطل احدى المعدات . وحيث ان مهارات الاصلاح هذه تصبح موردا نادرا بصورة حاسمة ، فان العمل سيستغرق وقتا طويلا فى ظل الأولويات التى توضع فى ضوء ايمان العملاء جميعهم بان احتياجاتهم هى الأحق بالرعاية . وسيكون التصدى لهؤلاء الذين يقومون بالضغط امرا مغريا ، وسيصبح من الصعب التذرع باللباقة عندما يحمل كل رنين للتليفون طلبا جديدا .

### العلاقات الاستشارية :

يشترك المديرون ومروؤوسوهم المدربون تقنيا كذلك ، فى العلاقات الطارئة التى تسمى علاقات « استشارية » . فعندما يكون لدى الادارات الأخرى مشكلات تتطلب معرفة وخبرة اكبر مما هو متوفر لديها ، فمن المتوقع ان تلجأ الى مصدر مركزى للمعرفة المتخصصة ، وان هذا سيحاول حينذاك مساعدة الادارة التى تعاني اضطرابا . ويتلقى مدير معملنا عددا معينا من طلبات المعاونة فى وضع اجراءات لجمع العينات اكثر تحررا من التعقيدات ، ووسائل اكثر كفاءة فى المعامل الفرعية ومعايير اكفاً لاختبار العاملين بالمعامل . وغالبا ما يتبين وجود مشاكل أخرى وهو يقدم العون ، لكن يتوقع منه ، للحفاظ على العلاقة الاستشارية ، ان يقصر جهده على المشكلة التى استدعى من اجلها ، وان ينتظر استدعاءه مرة أخرى للمشاكل الأخرى .

## علاقات المراجعة :

تتوقع المنظمات ان تستفيد بالخبرة التقنية لادارتها في تقييم الأساليب القائمة وتحديد الأماكن التي يمكن تحقيق تحسن فيها . ولا يتوافر للتسلسل الهرمي الخبرات التقنية الكافية ولا الوقت الكافي لتقييم كل النشاطات الجارية من حيث مدى مساهمتها للمعايير المالية والتقنية والقانونية والمعايير المتعلقة بالعاملين ، التي ترغب فيها الادارة العليا . بمعنى ان يصبح هؤلاء الخبراء أعياننا وأذاننا للادارة العليا .

وهكذا فبافتراض ان مدير معمل التحليل والتشخيص مدرب جيداً على البيولوجيا والمجالات المرتبطة بها ، فإنه سيقوم دورياً بفحص بعض الاجراءات والنشاطات في مختلف اقسام المستشفى ليقوم ما اذا كانت معايير الوقاية الصحية والتعقيم مراعاة بصورة ملائمة . ومن المتوقع انه سيبلغ ما يتوصل اليه الى رؤساء الأقسام ، الذين سيقومون بدورهم بالاجراءات اللازمة عند ظهور الثغرات . ولا شك ان بعض المعايير ستكون غامضة ، وانه سيتعين على رؤساء الأقسام المعنية وعلى « المراجع » ان يعملوا معا خلال التقييم .

## علاقات الاقرار :

عندما تتم « المراجعة » بعد التصرف الفعلي ، تكون عملية الاقرار اكثر قوة . فخوفاً من حدوث بعض المشكلات الخطيرة ، تطالب الادارة مديري بعض النشاطات ، بالحصول على موافقة أو اذن قبل بدء أو مواصلة نشاطاتهم العملية . ويتعين عليهم ان يبرروا سلامة الأعمال التي ينوون القيام بها بالنسبة الى مصالح التنظيم الأكبر . ففي حالتنا هذه ، فان ادارات المستشفى التي تبدأ بحوثاً عندما تغدو العدوى احتمالاً ممكن الحدوث مطالبة بمراجعة اجراءات الوقاية ومنع العدوى بها مع مدير معمل التحليل والتشخيص والحصول على موافقته قبل بدء الدراسات . ويصبح هو ضابطاً لما اذا كانوا قد اتخذوا كل الاحتياطات الضرورية لحماية المرفق كله والعاملين به .

## علاقات الاتصال :

يوجد داخل المنظمة وخارجها على السواء ، عدد من المجموعات التي تجعل منها ممارساتها ولغاتها أو مصالحها ، امرا يصعب التنبؤ به أو فهمه . ففي التنظيم الحديث ، قد تبدو مجموعات الضغط ، والاتحادات ، والحكومة ، والمهنيون « المبدعون » أو حتى المجموعة التي توجد في ادنى مستوى ، غريبة ويصعب الاتصال معها . والمديرون القادرون على اقامة العلاقات والسعى من أجل سد ثغرة الاتصالات بين هؤلاء وأولئك الذين يمكن ان يؤثروا عليهم مدعوون الى ان يعملوا كوسطاء : « كسماسرة » شرفاء .

ففي احد المستشفيات التعليمية ، كان هناك عدد من مشروعات البحث الأساسية التي تضم علماء في الكيمياء العضوية والفسولوجيا وكان هؤلاء يستخدمون بعض مرضى العنابر في تجاربهم ، وكثيرا ما كانت الممرضات بل وبعض الأطباء يسيئون فهم المتطلبات التي كان هؤلاء الباحثون يشترطونها ، بل وينقمون عليها .

وفي الناحية المقابلة لم يستطع الباحثون فهم بعض الممارسات المطبقة على المرضى في العنابر . وعادة كان يطلب من مدير المعمل ان يعمل كوسيط بين كبير الأطباء المقيمين وكبير علماء المشروع لترتيب اجراءات لرعاية المرضى ترضى الطرفين . وكان هذا يتطلب قدرة على فهم كل من الجانبين وابلاغ قواعد واحتياجات احدي المجموعتين الى الأخرى .

## تقييم اجمالي الوظيفة :

يحتاج كافة المديرين الى تحليل نشاطاتهم الى هذه الأنماط السلوكية لفهم ما يتوقع منهم ان يفعلوه ، ومع من وكيف . وبالإضافة الى ان مثل هذا التحليل يوفر رؤيا سلوكية أكثر واقعية للمسئوليات والاجهاد المحتمل ، فانه يتيح لهم ان يبينوا الأماكن التي قد يفشل الآخرون في الأداء فيها ، وأن يحولوا ، بوعي أو بدون وعي نمط وظيفة الى نمط آخر . ان الاجراء التحليلي بسيط :

## علاقات انسياب العمل :

- ١ - ممن « تستقبل » أو تتلقى .
- ٢ - الى من « ترسل » .

## علاقات الخدمة :

- ١ - من الذى يعتبر عملك خدمة له ؟
- ٢ - ممن تتوقع تلقى طلبات من أجل علاقة خدمة ؟

## علاقات استشارية :

- ١ - لمن تتجه للحصول على المساعدة فى أنماط محددة من المشاكل .
- ٢ - من يستطيع ان يستعين بك فى أنماط محددة من العون التقنى .

## علاقات المراجعة :

- ١ - ما الذى « تراجع » فى الوحدات الادارية الأخرى على المعايير الوظيفية المحددة ؟
- ٢ - ما الذى « سيراجعه » لك المديرون الآخرون ؟

## علاقات الاقرار :

- ١ - ما هى الاذونات و « التأشيرات » والتصرّيات التى تتحكم فيها وبالنسبة لمن ؟
- ٢ - لمن تذهب للحصول على التصريح لتبدأ فى نشاطات ومحاولات معينة ؟

## علاقات الاتصال :

- ١ - بمن « تتصل » ، اى تعمل كوسيط أو سمسار للابقاء على الاتصالات والعلاقات ؟
  - ٢ - من سيسعى الى العمل كوسيط بينك وبين الآخرين ؟
- ومن الجلى ان الوظائف الادارية تتباين من حيث « خليط » العلاقات التى تشمله . فمن المرجح ان لدى ما يسمى مديرى خط السلطة القليل من أعمال « الخدمة » وقدرأ كبيراً من « انسياب العمل » وما يسمى مدير « استشارى » قد يقوم بأى شئ من العمل « الاستشارى »

السلبى نسبيا وغير القوى ، الى أنماط « المراجعة » و « الاقرار » البالغة الأهمية . ومع ذلك فإنه حتى تلك الوظائف الادارية التى تمثل الى حد كبير هذا النمط أو ذاك ، تضم عادة قدرا مائنا « الأنماط » الأخرى مختلطة مع الدور السائد .

ويصبح الوضوح أمرا هاما بصفة خاصة عند الحديث عن المناصب الجديدة . فلفة الادارة هى عادة لغة غير محددة بدرجة عالية ، فعلى سبيل المثال قد تجد منظمة ما تتوقع مديرا جديدا يؤكد الخدمة والمشورة ، ان هذا المدير يفضل أو يؤمن بأن الدور السليم له هو دور الاقرار .

لقد كان مديرو المنتجات فى احدى شركات السلع الاستهلاكية يدهشون عندما كان رئيس ادارة « شئون المستهلك » الجديدة يحاول التحكم فى نشاطاتهم . فلقد كان التوصيف المنشور للوظيفة يؤكد على انه يتعين على هذا الشخص الجديد ان يعاون فى تفسير التشريعات والراسيم الجديدة باعتباره نقطة اتصال مع حركة المستهلك المتزايدة . وبدلا من ذلك كان المدير يحاول - بنجاح الى حد ما - ان يحصل على السلطة اللازمة لتقييم كل المنتجات الموجودة من أجل ضمان الأمان وامكان الوثوق بها .

لكن حتى الوظائف الادارية القائمة تتبدل تدريجيا ، وتتحول وتمتد لتلائم شخصية شاغلها ونزعاته ، ويتم ذلك عادة بدون الحصول على موافقة من اى احد أو حتى على اتفاق ضمنى<sup>(٣)</sup> . وحيث ان العمل الادارى يتضمن تقسيما حائقا معقدا للعمل ، فإنه من المهم فى تدريب وتقييم المديرين ان نكون قادرين على جعل هذه الصور واضحة وصريحة بدلا من جعلها ضمنية .

ويصبح من الأهمية بشكل خاص ان نميز بين هذه الأنماط التى تتغير كثيرا :

فالنمط الاستشارى قد يصبح نمط مراجعة ( « سأخبرك بما هو خاطئ » لتأخذ بنصيحتى » ) .

---

( ٢ ) وصفنا فى الباب الثالث كيف يمكن التنبؤ باتجاهات هذه التغييرات انها لن تكون أنماطا عشوائية ، ولكنها أنماط تعمل على تحريك الوظائف الادارية نحو الانوار الأكثر مكانة وقوة : تنفق العمل ، والاقرار ، والمراجعة ، وبعيدا عن الأنماط الضعيفة والتابعة نسبيا : الخدمات ، الاستشارة ، الاتصال .



ونمط الخدمة يصبح نمط اقرار ( « لتقليل الضغط ، سأخبرك بما  
تطلب أو ما سيسمح لك به بدلا من الاستجابة لطلبك » ) .  
ونمط المراجعة يصبح نمط اقرار ( « بدلا من انتظار التقييم ، أصر  
على انه يتعين عليك ان تحصل على الموافقة مقدما » ) .  
ويتم تجاهل انسياب العمل . ( « بدلا من اطلاعك على التغييرات  
التي سأقوم بها أو الاستجابات التي سأبديها تجاه طلبك باجراء  
تغييرات من أجل التكيف ، فاني سأتظاهر انه لا توجد علاقة بيننا » ) .  
ومن الواضح انه في تقييم المديرين الفرعيين ، تحتل معرفة المحتوى  
السلوكي الواضح لكل وظيفة « من وظائف المديرين - مع من سيتعامل  
المدير ، كيف ، متى ، وكم من المرات - مكانة حاسمة . ان معظم  
تقييمات الادارة تفشل - وما يتلو ذلك من عمليات التدريب والنقد غير  
المجدية - لأنها تجري في فراغ . فليس هناك مقياس واضح لمتطلبات  
الوظيفة الادارية يتم في ضوءه تقييم الأداء . ولاريب انه يمكن ان تكون  
هناك غايات وأهداف ، ولكن ذلك يفشل في توفير المقاييس الفعالة  
لتقييم الأداء ، وذلك كما ستري في الباب الثامن .

### استنتاجات :

اعتاد المديرون ان يبحثوا آثار تقسيم العمل على مستوى العامل .  
والواقع ان العمل التشغيلي قد درس بصورة دقيقة من زاوية من  
يتعين عليه ان يفعل ماذا ومع من ومتى . وعلى النقيض من ذلك فان  
مشاكل تنسيق العمل الاداري أصعب للأسباب التي ذكرناها . ذلك ان  
عمل فريق من عمال التجميع أو الحرفيين معا أسهل مائة مرة من عمل  
مجموعة من المديرين جاؤا من تشكيلة من الادارات وتنوعت أهدافهم  
وادراكاتهم . وفي لغتنا الدارجة نقول عادة ان للعمال « علاقات انسياب  
عمل » يستخدمونها في تحقيق التنسيق بين الوظائف . لكن للمديرين  
تشكيلة أوسع كثيرا وأكثر غموضا - ناهيك عن الكمية المطلقة  
المطلوبة ، والمثابرة والقدرة على الاحتمال الضرورية .

ويعتبر المديرون السذج ان هذه أمور إما غير ضرورية ( تصور  
ضرورة ان يتجاوز أحد مسؤولياته أو القواعد التي تحكمها ) واما انها  
مناورات مكتبية . والاكاديميون يرفضونها باعتبارها « تنظيما غير

رسمى « في العمل لكن الحديث عن البيروقراطية أو عن المناورات ليس تفسيراً سليماً . ان ما يبدو للعين غير المثقفة باعتباره اما عنادا أو مشاجرة عامة هو في الواقع مسيرة عمل منسقة تهدف الى التعاون معا للوصول الى عدد كبير من وجهات النظر والاهتمامات المشروعة . وهكذا تصبح الادارة الى حد كبير عملية تتعلق بالحدود المشتركة للعمل .

ويؤدي سوء الفهم في هذا المجال على الأقل الى الاحباط ، والأرجح ان يؤدي الى الفشل أو نشوء تعقيدات اضافية من غير ما مبرر ، مثل الاهمال في تقديم المعلومات لمدير آخر عن انسياب العمل أو في المراجعة على مدير له وظائف تتعلق بحق الاقرار ، أو عدم التجاوب فيما يتعلق بوظائف الخدمات . وتؤدي كافة هذه الأعمال الى بدء سلسلة من التحركات المضادة الأمر الذي يستدعي قدرا من التدخلات يزيد كثيرا عما كان سيصبح مطلوبا لو أجريت العملية على نحو سليم في المرة الأولى .

وبالمثل فان فشل المديرين في فهم الأنماط الادارية للمرؤوسين وتقييمها يتيح لهؤلاء الأخيرين الدخول في صراعات السلطة والاهمال الخطر . ان المديرين الفرعيين الذين لا يلقون توجيهها ولا مساندة ، سيشعرون بأنهم احرار في ان يفسروا وظائفهم بالطريقة التي تتفق مع نزعاتهم الشخصية أو مع الحياة السهلة : ويتم اهمال مجالات التداخل أو تغييرها ( كما سنرى في الباب التالي ) ومن المرجح ان العلاج الذي سيستخدم آنذاك سيزيد المرض . بعبارة أخرى ان ما يسمى مشاكل الاتصالات أو المشاكل الشخصية الناجمة عن ذلك ، تشجع عادة اضافة عاملين جدد للعمل في التسهيلات أو للعمل كمراقبين ، الأمر الذي يؤدي بدوره الى تعقيد هيكل التنظيم .

### مدير النظم :

ان كلمة « نظام » التي بدأت منذ عقد مضى اكتسبت شعبية متزايدة من جراء الخطوات التي قام بها محللو العمليات والنظم لوضع نموذج للمشاكل التنظيمية واتخاذ بعض قرارات المستوى الأدنى . وينصح المديرون بصورة متزايدة بأن يتبنوا وجهة نظر « النظم » . ولسوء

الحظ فان ما يقصد عادة « بمنهج النظم » للادارة ليس هناك ما يربطه بالنظم الحقيقية . ومما يدعو للأسف ان الأمر قد اقتصر على اضافة بعض الرطانة وقليل من البدهيات الواضحة لتغطية وجهات نظر الادارة التقليدية بطبقة تخفيها .

ويبدو ان ما يعنيه معظم كتاب الخطب والكتب عندما يستخدمون كلمة نظام هو الاعتماد المتبادل . انهم يدعون المديرين الى تذكر انهم لا يعيشون في فراغ . وهكذا يتعين على المؤسسة أو الوكالة ان تتذكر ان لها سوقا وبيئة وحشدا كاملا من المجموعات « الغريبة عنها » التي تؤثر على اتخاذ القرارات بها . وبالمثل فان الانتاج يحتاج الى تسويق وهذا يحتاج الى بحوث ، الخ . ومن الصعب عزل القرارات التي تتخذ أو المشاكل التي تحدث في احدى الوحدات ، ذلك انها تتشعب وتمتد عبر التنظيم كله . ويسمى هذا عادة المعالجة « العضوية » للادارة - وهي تبرز ان المنظمات مثل الكيانات الحية النامية : فالمرض أو الاصابة التي تلحق بعضو منها تؤثر على باقى الأعضاء ، ومن ثم يتعين الاهتمام بالكل ومراعاته عند التعامل مع الجزء .

ان المعالجة الحقيقية للنظم تسعى الى تفسير الأداء الوظيفي الدينامي الحقيقي للمنظمة بالنظر الى العلاقات السلوكية المتبادلة التي يتطلبها تقسيم العمل الذي أجرى . وهكذا فان وجهة نظر النظم تسأل : ( من ) يتوقع منه و ( أو ) يكون مطلوبا منه ان يقوم ( بماذا ) ، ومع ( من ) ، و ( متى ) ، و ( اين )<sup>(٤)</sup> .

### مقارنات مع الحياة العائلية :

يمكن مقارنة غموض هذه العلاقات فيما بين الادارات ببعض مشاكلنا وتوتراتنا المتعلقة بالحياة العائلية فقد لاحظ علماء الانثروبولوجيا الوضوح البالغ للأسرة التقليدية . فهناك حقوق وواجبات محددة بوضوح لأعضاء الأسرة التقليدية الموسعة زادت بها جلاء ووضوحا المصطلحات المستخدمة في التعبير عنها ففي حين تستخدم اليوم في اللغة الانجليزية كلمة « uncle » للإشارة الى شقيق اى من الأبوين ، فان المجتمعات الأكثر تقليدية تميز بين شقيق الأم

---

( ٤ ) سنعود في الباب الثامن الى قضية تحديد معايير للمعروف في العمل وانشاء علاقة مع المديرين الآخرين .

وشقيق الأب ( عم ، أوخال في اللغة العربية ) وبالمثل فإن الزوجين المتزوجين حديثا يعرفان ماذا يتوقعان من طريقة توجيه المطالب من أم الزوجة بالمقارنة مع طريقة أم الزوج . ولقد حدد الأنسباء القسدامى والمحدثون علاقاتهم بوضوح بما في ذلك التمييز الضروري بين الأنسباء الذكور والاناث والأنسباء من مختلف المستويات العمرية . وعلى النقيض من ذلك فإن عائلاتنا غامضة حول من يدين بماذا لمن . ومن الراجح ان كل عضو سيشعر انه يعامل بطريقة غير عادلة وبانه مذنب جزئيا بالنسبة لما يعطيه أو ما لا يعطيه للأقارب الحميمين .

ومنذ خمسة عشر عاما مضت عندما نشر كتاب « السلوك الإداري » لأول مرة ، أصيب الناس بصدمة الى حد ما من جراء القول بأن المديرين يقضون معظم وقتهم في القيام بعلاقات أفقية ، وليس في اصدار وتلقى الأوامر<sup>(٥)</sup> . وقد أوضح عملنا الميداني هذا وأكدته بصورة واضحة ، على الرغم من انه كان يتناقض مع ما جاء آنذاك في مراجع الادارة الأساسية . لكن حتى اليوم لا يزال طيلا ب الادارة يدهشون عادة من هذه الحقيقة . فقد جعلهم تدريبهم الاكاديمي القائم على المراجعة والدرس يعتقدون ان حل المشاكل يستلزم عملا منظما متتابعاً يتبع كلا من خريطة التنظيم ومدركات التحليل الاقتصادي الرشيد . ( ومع كل هذه هي الطريقة التي يحلون بها الحالات التي تحدث لهم لمعالجتها اثناء الدراسة ) . وهكذا يبدو الواقع الفظ والمتقلب بكل توقفاته وبداياته . والعلاقات المتبادلة المتقاطعة والمساومات العديدة ، واقعا فوضويا وسياسيا . لكن العدد الكبير من المصالح النوعية والقيود يفرض قدرا كبيرا من عمليات الأخذ والعطاء الأفقية . ومن وجهة نظر الرؤوسيين ، فإن المديرين المحترمين - الذين يتبعهم الرؤوسون - هم أولئك الذين يستطيعون توقع ظهور المشكلات « في النظام » ، ويوفرون لهم الأشياء التي يحتاجونها ويحمونهم من أي مطالب غير معقولة . ولكي يكون المديرون « ممثلين » للرؤوسيين بصورة فعالة ولكي يتمكنوا من « عزلهم » عن أي ضغط ، يتعين عليهم ان يفهموا بصورة سليمة مناطق التداخل بين اعمالهم وان يكونوا قادرين على « تنظيمها » .

---

( ٥ ) ليونارد سليس ، السلوك الإداري ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٤ .





# الباب السادس

## اكتساب القوة في أى منظمة

يحدد التسلسل الهرمى فى أى منظمة ، من بين جملة أمور أخرى ،  
الى جانب عوامل أخرى :  
القوة :

من يرأس من ويستطيع أن يتوقع اذعان الذين يقلون عنه مرتبة .  
لكن ذلك كما يعرف أى مدير محنك ، هو مجرد قمة جبل الجليد العائم  
فحسب . ذلك ان لأفراد ولجموعات كثيرة قوة حقيقية - بمعنى القدرة  
على جعل الآخرين يذعنون لرغباتهم - أكبر كثيرا من مكانتهم  
الرسمية الظاهرة . فعندما تبين الخريطة التنظيمية عددا من الأقسام  
أو الوظائف على نفس المستوى ، فإن هذا نادرا ما يعنى ان لهم نفس  
القوة .

ففى الحكومة الاتحادية ، يحظى الوزراء بنفس المكانة ، لكن  
الجميع يعلمون ان لوزيرى الخزانة والخارجية نفوذا أقوى كثيرا  
مما لوزراء الصحة والتعليم والرفاهية أو التجارة .

الأكثر من هذا ان ما يسمى الجماعات الاستشارية تستطيع عادة ان  
تضعف ادارة تنفيذية تتحدى سلطتهم « الحقيقية » .

فقد قرر قسم المنتجات الاستهلاكية بناء مستودع مركزي جديد .  
واراد قسم الحسابات اعداد دراسة لتحديد العائد على الاستثمار  
لكن نائب رئيس مجموعة المنتجات قال ان بياناتهم كافية .  
وعندما استمر في تجاهل طلبات قسم المحاسبة للحصول على  
المعلومات ، أعلن رئيس هذا القسم عن جرد مفاجيء لجميع  
سجلات ومرافق المنتجات الاستهلاكية . واستطاع ايضا ان  
يستخرج عدة ملاحظات على امساك الدفاتر للتشكيك في البيانات  
التي تبرر انشاء المستودع الجديد والتي قدمها نائب الرئيس .  
وقد تعلم هذا الأخير ألا يتحدى مطالب قسم الحسابات .

### ما هي القوة؟

بينت دراسات مختلفة بصورة حاسمة ان اعضاء المنظمات  
لا يواجهون مشكلة في تحديد الاختلافات في القوة داخل المنظمة .  
اذ يعرف افراد المنظمة ان الادارة أ والمدير س لهما سلطة اكبر  
مما للادارة ب والمدير ص ، وذلك على الرغم من ان اللقب والمرتبة  
الرسميين لا يبينان ذلك . وفي الجانب المقابل ، فان هذه الفروق  
تكشف عن نفسها فيمن يكون لعمله وزن اكبر في القرارات  
الادارية الصعبة ، ومن تتزايد احتمالات الموافقة على ميزانيته ،  
ومن يعتبر « شخصا تحتاجه الى جوارك » اذا كنت تهدف الى  
الحصول على موافقة على اقتراح لك .

ان وجود هذا الاختلاف في السلطة هو انعكاس لمستين  
مميزتين للمنظمة الحديثة . فهناك عدد من المجموعات مختلفة  
المصالح في داخل المنظمة ، وهناك بون شاسع يفصل هذا عن  
الأسرة الواحدة الكبيرة والسعيدة . ومن المحتم ان ما يسعد  
قسما أو مجموعة وظيفية ( يحقق اهدافها ) لا يتفق مع احتياجات  
قسم أو مجموعة أخرى . زد على ذلك انه يوجد كما قال مراقب  
أريب « ادراكات متباينة لنتائج عمل معين<sup>(١)</sup> » . بعبارة أخرى  
ليس من السهل تحديد ما اذا كان المنتج أو المستودع أو السياسة  
الجديدة أفضل موضوعيا مما ستحل محله - على الأقل مقدما .

---

(١) بروس هنرسون ، الثقة ، مجموعة بوسطن الاستشارية ، مجلد آفاق ، بوسطن ،  
١٩٧٧ .

لقد اوضح الاقتصاديون بحق ان الانتاج وظيفة غير محددة . وهم يقصدون بذلك ان الصيغ والبيانات التي يبرر بها الانسان عمله غير واضحة ، فانك تستطيع ان تبرهن على ان اضافة س على تكلفة ص افضل من لا شيء أو من طرح و بتوفير ص .

ومن المهم الاعتراف بان لكل قرار تقريبا يتخذ في المنظمة آثاره على القوة وان القليل منها محايد . ذلك ان المجموعة التي تحظى بوضع اكثر مواتاة ، حتما على حساب مجموعة أخرى ، قد يدعم القرار قوتها ( يعززها ) أو قد ينال منها . فعلى سبيل المثال اذا أدى قرار بتسعير منتج جديد الى سعر عال نسبيا ، فان هذا يحابى قسم الهندسة والتصنيع عن قسم التسويق<sup>(٢)</sup> . ومن الواضح ان الحجج التي يقدمها المديرون قبل اتخاذ القرار ستركز على رفاهية الشركة ، لكنه ليس من الصعب أبدا تبرير أو الدفاع عن الأهداف الصغيرة بالأهداف الكبيرة - اذا توافر الدافع والخبرة . وكما وصف الأمر مدير صريح « فأننا نعطي المجموعات التي تكون مهمة قدرا كبيرا من المرونة ، اما المجموعات التي تكون اقل اهمية فأننا نعتصرها حتى تصبح حيزا محصورا كالجحيم » .

وهكذا فان الاختلافات في القوة ، بدلا من الاختلافات في الحساب ، من المرجح ان تؤثر في تحديد مطالب ومصالح ومشروعات من تقبل ومطالب ومصالح ومشروعات من ترفض . والمديرون السذج وحدهم هم الذين يفترضون ان الميزانيات تخصص والقرارات الأساسية تتخذ فحسب على أساس ضرورة اتخاذ القرارات بصورة رشيدة . ويستخدم المديرون ، ويتعين عليهم ان يستخدموا ، القوة لخدمة مصالح اداراتهم . ويجعلنا هذا نواجه سؤالا حول من يحصل على القوة وكيف ولماذا .

## الحصول على القوة

### بتجنب جعل العمل روتينيا

تشير البحوث والمشاهدات الى أن أهم مضر للقوة هو عدم

---

(٢) يريد الاول سعرا مرتفعا نسبيا ليجبر تكاليف التنمية وليجعل ميزانية التصنيع اكثر تسامحا .

وجود روتين للعمل . ذلك ان الوظيفة التي اصبحت روتينية ، اى التى أمكن التنبؤ بها وجعلها منظمة وفق قواعد محددة بدرجة عالية ، يكون لها قوة أقل ، وينطبق هذا ابتداء من عامل الانتاج الى مجموعة المديرين . وعندما نتأمل هذا الوضع نجده امرا واضحا طبيعيا . فاذا كان عملك من النوع الذى يمكن قياسه بدقة وتنظيمه بقواعد محددة ، فلن تكون له اى قوة . ومنذ بضع سنوات مضت حاول واضعو البرامج فى شركة كبيرة للحاسبات الاليكترونية تحسين وضع قوتهم التنظيمية :

ترى الادارة العليا ان عملنا يمكن التنبؤ به بدرجة عالية وانها يمكن ان تخصص الوقت والميزانية لتصميم المعدات المادية وتطويرها ولا تبالى . لأنها تؤمن بانه تستطيع اتمام البرمجة عندما يحين الوقت الذى يستدعى ذلك . انهم يعتقدون ان وضع الجدول الزمنى للتنفيذ هو ببساطة أمر يقتصر على اخبارنا بما هو مطلوب ، وتحديد الزمن ومواصفات الأداء وهذا هو كل شيء . لكن البرمجة ليس هى مثل هذا النوع من العمل ، انها علم حقيقى - فمع القدرة الخلاقة والميزانية الكافية يمكن ان تكون قادرا على القيام بانجازات رائعة حقا - والبرمجة يمكن تخطيطها مثل خط التجميع . اننا نحتاج الى قدر كبير من الفرص والأجال للقيام بمهمتنا .

بعبارة أخرى ، كان واضعو البرامج يريدون ان تشعر الادارة العليا بأنها اكثر اعتمادا على مهاراتهم الفريدة وبانها اقل تأكدا مما يمكن ان يقوله واضعوا البرامج .

والواقع انك اذا راقبت اى مجموعة عمل متلاحمة بقدر معقول ، فانك سترى انهم يحاولون جعل علاقاتهم الخارجية (كشئ متميز عن علاقاتهم الداخلية) غير قابلة للتنبؤ بها لزيادة قوتهم . انهم لا يريدون اعتبارهم أمرا مسلما به ، حتى لا يعاملوا كمجموعة خدمة منخفضة المكانة تقفز من مكانها ملبية عندما يطلب منها الاداء .

اننا ( مجموعة تحليل فى شركة تأمين ) نتلقى عادة من كل الادارات الموجودة معنا فى مكان واحد طلبات من أجل القيام

بالدراسات . ولكننا حريصون على الانقيل الجدول الزمني  
أو التكلفة النقدية التي يريدون فرضها علينا . بل اننا نحاول  
احيانا ان نغير المهمة الموكولة لنا لجعلها أكثر اثاره للاهتمام  
وأكثر تحديا من الناحية المهنية . ذلك اننا لا نريدهم ان يعتقدوا  
اننا كتبة يستطيعون اصدار الاوامر لهم .

ومنذ بضع سنوات مضت عندما ماكننا ندرس الادارة القومية  
للقضاء والملاحه الجوية ، وجدنا مجموعه صغيرة من المهنيين المدربين  
تدريبا عاليا تقوم بدراسات اساسية للوكالة ورفعت لنفسها شعارا  
يقول « اننا لا نضخ غازا » ، وتقصد بذلك انها ستسعى الى تجنب أى  
مهمة روتينية تتضمن بحثا له نتائج يمكن التنبؤ بها .

### اكتساب الرؤية الواضحة :

وهكذا فقد أسهبننا فى التأكيد على أن غياب عملية جعل العمل روتينيا  
يتضمن القول بان العمل ليس قابلا للتنبؤ به ، وليس سهلا بالنسبة  
للغريب ( الرئيس أو أى مدير آخر ) ان يضع له جدولا زمنيا أو أن  
يحدده أو يعين تكاليفه . ومن الواضح أنه فى المرة الاولى التى يتم فيها  
نشاط جديد أو أداء وظيفة أو تطبيق تكنولوجيا ، فان كل ذلك سيبدو  
امرا غير عادى وجديرا بمكانة عالية . وعندما يكتمل العنصر الجديد فى  
النظام ، أى يصبح روتينيا ، فان مكانته تهبط فى عين الادارة . وكما  
لاحظ مراقب أريب بعد أن رأى ان الناس الذين يساعدون على سرعة  
العمل كانوا ينجذبون الى الوظائف المنشأة حديثا ، « لقد كان موقفا  
متناقضا تقريبا : ذلك أن نجاح العمل كان يقلل امكانية الناس الذين  
يقومون به فى أن يبدوا ناجحين كأفراد<sup>(٣)</sup> » .

ومن ثم فان المديرين الطموحين يجدون متعة وراحة فى التجديد ، وفى  
الحصول على الموافقة على المشاريع الجديدة . لبييعوا للعملاء منتجا  
جديدا يأملون فى الوصول اليه وتطويره ، وفى أن يجدوا مجال مشكلة لم  
يتم التصدى لها بنجاح . ومن ثم فان وضع برامج جديدة لمواجهة هذه  
المشاكل أو الفرص المعترف بها يكسب القائم به سلطة جوهرية ،  
خصوصا بالمقارنة مع أولئك الذين يقومون بنشاطات قديمة روتينية .

---

(٣) روزابث موس كانتر ، رجال ونساء الشركة ، سلسلة الكتب الاساسية نيويورك ،  
١٩٧٧ .



ومن ثم يصعب ان نحكم على ما اذا كانت اقتراحات التجديد تهدف الى زيادة قوة مقدمها او الى دعم أهداف المؤسسة ، وربما يكون من المستحيل التمييز بين الأمرين .

والواقع أنه يمكن معالجة بعض عمليات الاقراض المصرفية ، مثل تقييم مخاطر التسليف ، عن طريق برامج الكمبيوتر ، ويؤدي هذا الى الحط من قدر عمل مسئول القروض في حين يرفع من شأن عملية معالجة البيانات بالحاسبات الآلية .

### الرؤية الواضحة والمهارات الحاسمة :

بالإضافة الى ما تقدم فإن النشاطات الجديدة تتيح الرؤية الواضحة بصورة جلية : ويصبح تزايد مدى تأكد المديرين أمرا ملحوظا . كذلك تدعم الرؤية الواضحة حيثما تنتقل الى الإدارات التي تصفها الإدارة العليا بأنها حاسمة . وغالبا ما تسمى هذه بالإدارات التي تقوم بادوار الحدود - التي تراقب أو تتعامل مع قوى خارجية : الحكومة ، الموردون الأساسيون ، العملاء . ويرجع هذا أساسا الى عدم قابليتها لأن تصبح روتينية . وفي أي فترة ما ، يعتبر بعض الوظائف أكثر حسما بالنسبة للنجاح التنظيمي فقط لأنها أقل قابلية للتنبؤ بها وأقل قابلية للحصول الى الروتين وفي وقت ما قد يكون ذلك ممتثلا في التمويل ، وفي وقت آخر قد يتمثل في التسويق أو الصنع . والواقع ان القوة والنفوذ يتوقفان بشكل مباشر على العضوية في الإدارات الحاسمة بالمقارنة مع الإدارات التي يعتبر عملها « أمرا مسلما به » .

لقد كان مهندسو الصيانة من أكثر المجموعات نفوذا في مصنع فرنسي للسجائر . إذ كانت الإدارة تسيطر على العاملين والانتاج ، لكن الآلات التي تتميز بدرجة عالية من الآلية والتكلفة المرتفعة كانت تتعرض للعطل بصورة مستمرة . وحيث أن الآلات كانت تعتبر « متقلبة الاهواء » ولا يمكن التنبؤ بها ، لذلك فإن المهندسين الذين في استطاعتهم أن يجعلوها تظل عاملة كانوا يعتبرون قوة حاسمة في المنظمة ، وكان صوتهم مسموعا ومؤثرا في مجموعة واسعة من القرارات التي تتجاوز مسئولياتهم الوظيفية<sup>(٤)</sup> .

(٤) جيرالد ر. سالانسك ، وجيفري بيفر ، « من يحصل على السلطة - وكيف يبقى عليها » ، مجلة الديناميات التنظيمية ، شتاء ١٩٧٧ ، ص ٥ .

وفي الجامعات ، فان رؤساء الاقسام الاكثر قدرة على الحصول على ارصدة توضع تحت تصرفهم من الوكالات الحكومية ومن الواهبين الخاصين ، هم الذين يعترف بانهم الاقوى داخل مجموعات قرنائهم<sup>(٥)</sup> . وبالمقابل فان هذا يمكنهم من المطالبة بميزانية أكبر من الارصدة العامة ، بالاضافة الى ارتفاع مكانتهم من زاوية اشتداد الطلب على محاضراتهم من قبل الطلاب وغير ذلك من المعايير<sup>(٦)</sup> . وقد رأينا نفس الاتجاه عندما تتخذ الشركات قراراتها حول أى المشروعات يتم تمويلها أو أين يتم توظيف المرافق الجديدة . فالوحدات التى تحظى بالقوة على اساس المهارات الواضحة الحاسمة بها تحصل على أكثر من نصيبها . ومن الواضح ان نفوذ الأخصائيين سيزداد أو يتضاءل وفق قوى البيئة :

ويمكن ان نشاهد ذلك تاريخيا لدى كبار المديرين التنفيذيين في المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة . فحتى اوائل الخمسينات كان كثير من شركات القمة يرأسه مديرون سابقون لخطوط الانتاج أو مهندسون برزوا بسبب قدراتهم على مواجهة مشاكل الانتاج . ومع ذلك فقد كان لنجاحهم معنى واحد فحسب هو توقفهم . فعندما أصبح الانتاج روتينيا وآليا ، أصبحت المشكلة في غالبية المؤسسات هي مشكلة بيع كافة هذه السلع التى تنتجها بكفاءة . وأصبحنا نجد ان مديري التسويق يحتلون المقدمة بصورة متزايدة . ومرة ثانية يتفوق النجاح على نفسه من أجل الحفاظ على الاسواق والانتاج مستقرين ومضطربين الامر الذى يتطلب نوعا من الرقابة يمكن ان يأتى فحسب من كسب المنافسين والموردين . ومن ثم ففى الستينات استولى المديرون الماليون على مقاعد القوة . . . وحاليا يبدو فى الافق الخبراء القانونيون حيث أن التنظيمات وقوانين مقاومة الاحتكار يزداد عددها اكثر فأكثر<sup>(٧)</sup> .

ومغزى القصة لمن ينشد القوة هو أن يتحرك الى داخل المجالات الوظيفية الحاسمة ، وان يتحرك الى خارجها فى الوقت المناسب فليس

(٧) المرجع المذكور ص ١٦

(٥) المرجع نفسه ص ١١

(٦) المرجع نفسه ص ١٢

على الانسان ان ينتظر قدره ، ذلك أنه يستطيع ان ينتزعه انتزاعا . فعلى سبيل المثال بدأت الهندسة الصناعية تصبح تخصصا متدهورا حيث أصبح الانتاج أكثر روتينية وأخذت دراسة الوقت والحركة تلعب دورا أقل حسما . ومن ثم بدأ الرؤساء المهندسون لأقسام الهندسة الصناعية في تنمية مهاراتهم في بحوث العمليات التي فتحت مجالات جديدة تماما للدراسة ووضع توصيات السياسة اللازمة .

كما لاحظ آخرون أن بعض المديرين يحرضون على خلق ازمات ( التي يفترضون انهم يعرفون حلها ) بهدف اظهار مهاراتهم في مواجهتها بنجاح . ويتطوع آخرون أو يجرون وراء المواقف الأكثر خطورة حقا ( مثل عملية خاسرة ) ليبينوا أنهم يستطيعون قلب اتجاهها . وهناك أمر أقل خطورة الى حد ما وهو العثور على مشروعات جديدة ( تشييد ، اعادة تنظيم ، برامج جديدة ) يمكن ربطها بمن بدأها .

### تغيير مكانة ادارتك

يبحث المديرون الذين ينشدون القوة عن منصة الاطلاق السليمة بايجاد الوظائف المعضلة أو خلقها . لكن المديرين الأوروبيين تعلموا أيضا كيف يغيرون قاعدة القوة الأساسية التي تتيحها لهم اداراتهم . وهنا فإن القاعدة الأساسية لزيادة القوة هي قاعدة بسيطة : اضبط تدريجيا الواجبات والنشاطات التي تقوم بها بما يجعلك انت وادارتك قادرين على جعل الآخرين يذعنون لمبادراتكم ويقلل الى اقصى حد عدد المرات التي يتعين عليكم فيها الازعان للآخرين .

### استراتيجيات لزيادة المكانة

هناك بعض الاقتراحات لتغيير قاعدة القوة الأساسية داخل ادارتك تتمثل في :

١ - اسع الى اصفاء طابع الاحتراف على عملك - بما يعنى ان تكون انت وزملاؤك فقط ( بما يتوافق لكم من تدريب وخبرة خاصين ) القادرين على فهم مرتبة معينة من المشاكل . ومن ثم ، تعتبر الطلبات المحددة بصورة مفرطة ، وطلبات الخدمات السريعة ، ومراجعة عملكم بواسطة « الشخص العادى » - أى غير المتخصص - كلها أمورا غير

ملائمة . ان اضافة طابع الاحتراف يرتبط باضفاء نوع من الالغاز التقنى على العمل الذى تقوم به ، ونوع من اللغة الخاصة ، تعكس متطلبات تعليمية خاصة .

٢ - خالص مجال نشاطاتك من تلك التى يمكن جعلها روتينية ، « أعمال الخدمات » التى سيشهد طلب الآخرين عليها بصورة باهظة بما ييسر لهم انجاز اعمالهم ، ونقل هذه الأعمال الى دائرة اختصاص شخص آخر باعتبارها غير ذات أهمية لاندفاعتك الرئيسية ، وتتطلب كثيرا من الوقف الادارى .

٣ - اصف الى ادارتك النشاطات الضرورية للحفاظ على الانتظام الداخلى لعملكم بحيث لا تحتاج بعد الى سؤال الآخرين . ومثلما ورد فى البند السابق ، فان هذا سيزيد من استقلالك الذاتى وسيتيح لك استقلالا أكبر عن مجالات الآخرين فالاستقلال الذاتى المتزايد يعنى مكانة أرفع .

٤ - حاول ان تضيف الى ادارتك الوظائف التى تكفل لكم تقييم عمل الادارات الاخرى ( علاقات المراجعة ) وكذلك تلك التى تفرض الحصول على اذنك قبل بدء نشاطات أخرى معينة . (علاقات الاقرار ) . اوضح انك تطلب « المراجعة » وأن الحصول على « تأشيرتك » أمر ضرورى ، وانه لا بد من مشاركتك فى أى اجتماعات لاتخاذ القرارات ، لان ما سيتم فيها سيؤثر بصورة خطيرة على مجال عملك أو لانك فى أفضل موقع لتقييم اثر هذه القرارات على المنظمة بأكملها .

٥ - اعمل على تغيير موقع ادارتك فى أى سلسلة من سلاسل اتخاذ القرارات من المراحل الاخيرة فيها الى المراحل الأولى ، افعل الشيء نفسه بالنسبة لكل انسيابات العمل التى تسهم فيها .

منذ بضع سنوات مضت درس زميلنا جورج سترافوس مصنعا ينتج اجهزة التليفزيون القابلة للحمل ووجد أن مصممى الدوائر كانوا يتخذون القرارات الاولى فيما يتعلق بتصميم النماذج الجديدة ، وذلك عندما كانوا اقوياء . ولكن عندما أصبح تصميم الدوائر روتينيا ، أصبحت الاولوية لادارات اساليب الصنع ومراقبة التكاليف ، وأنتهى أمر مصممى الدوائر الى مجرد الاستجابة لمبادرات هذه الادارات ، بدلا من العكس . ويمكن

ملاحظة الامر نفسه ونحن نرى مديري علاقات العمل وهم يعملون على مناوئة القرارات لانه اذا ما أخذت القرارات وأصبح على علاقات العمل التصدى لمشكلات الشركة الداخلية الناجمة عن ذلك ، فسيؤدي ذلك على وجه التأكيد الى التقليل من مكانتهم . اما اذا اشتركوا منذ البداية في المساعدة على اتخاذ القرار حول ما يتم التعاقد عليه خارجيا ومتى ، فمن الواضح ان ذلك سيكسبهم قوة أكبر .

٦ - اضع مهام تشبه البحوث ( مهام التجديد ) ويصعب على الغريب تقييمها وتؤدي الى زيادة استقلالك الذاتي .

### الدفاع :

لا تتطلب كافة هذه المناورات الهيكلية وجود خطة فحسب ، وانما تتطلب ما هو أكثر من ذلك ، فلا بد لها من دفاع قوى عنها من جانب رئيس المجموعة ، الادارة ، أو الوظيفة . فحيث ان الافكار ستتنافس على جذب اهتمام الادارة العليا ، فانه يتعين الترويج لها بالمنطق المقنع والمثابرة . ويدرك المديرون أنه يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على القيام بعرض مقنع وقوى . وتعد الادارة العليا الى حد كبير في وضع التجاوب وليس المبادرة . وذلك انهم يعطون الموافقة على هذا الاقتراح أو ذاك المقدم من التسلسل الوظيفي . ولهذا السبب يتعين على المديرين ان يتعلموا مهارة العرض : جمع البيانات المقنعة ، تصميم الجداول والرسومات البيانية ، صياغة خط جذاب للمناقشة والاقناع ، وستنكمش بعض الادارات لافتقارها الى القائد الفعال ، وذلك لانه سيخسر في السباق مع الاجزاء الأكثر نشاطا من التنظيم . واذ يدرك صفار المديرين الانكفاء هذا ، فانهم يسعون الى العمل في المجالات التي يرأسها مدافعون طموحون لهم سجلات فوز مشرفة في الترويج للبرامج<sup>(٨)</sup> .

---

(٨) من المثير للاهتمام ان نلاحظ انه في المنظمات الكبيرة على الاقل ، ان المدافعين عن فكرة يتدربون رسميا على عمليات العرض التي سيقومون بها امام الادارة العليا . ويتم المزج بين عروض الشرائح والخرائط المتغيرة وبين التعليق الشفوي المرسوم بدقة ، ويستمر هذا مرات ومرات امام جمهور من الزملاء حتى يجنوا انه أصبح مقنعا وسلسا . انظر . ريتشارد ريتي ، وفريد هـ . جولنر « التعبدية المهنية في منظمة صناعية » ، مجلة علم الادارة ، المجلد ١٦ ، عدد ٤ ، ديسمبر ١٩٦٩ ، ص ٢٣٣ - ٢٤٦ .



## ممارسة السلطة غير المشروعة :

وصفنا فيما سبق الاستراتيجيات المستخدمة لزيادة قوة ادارات معينة ، وبالطبع زيادة قوة مديري هذه النشاطات ومن الواضح انه توجد تشكيلة واسعة من النشاطات شبه المكيافيلية التي تضخم بصورة مؤقتة عادة ، السلطة الشخصية لأحد المديرين .

وتتضمن عادة الممارسات الاحتكارية من هذا النوع أو ذاك . ويمكن أن يتمثل هذا في احتكار المعلومات - بالحصول عليها والاحتفاظ بالمعارف الحاسمة التي يتعين على الآخرين استعمالها ، ومن ثم يعتمدون عليك في الحصول عليها وقد يدور الاحتكار حول القدرة على تقديم الخدمات ، على سبيل المثال بالتحكم في فرص الحصول على انواع معينة من الاذونات والموارد .

كان بل ألين موظفا اداريا في المستشفى يؤكد أنه لا أحد غيره يستطيع الوصول الى المدير العام . وكان على كل من يحتاج شيئا يتطلب موافقة المدير العام أن يصل اليه عن طريق بل . كذلك كان بل حريصا على أنه عندما تتم الاستجابة الى طلب ما ، ان يكون هو الذى يخبر « السعيد » الذى يتحقق مطلبه . وهكذا ، فعندما طلب رئيس قسم الجراحة ان يعطى لأحد العاملين معه مكتبا وتمت الموافقة على الطلب ، تأكد بل من أن الاخبار الطيبة ابُلغت من خلاله وليس من خلال رئيس القسم .

ويصبح مثل هؤلاء القوم بمثابة عنق زجاجة لانهم كارهون لاي نوع من التفويض لرؤوسهم بل وحتى للسماح بالغرباء بالاتصال برؤوسهم . كذلك فانهم يخافون عادة من أن يتعلم الرؤوسون الكثير من مهاراتهم الفائقة أو أساليبهم الفنية التي اكتسبوها بشق الانفس ، ومن ثم يلغون التدريب ، ويصرون على أن يقوموا بجانب من العمل بأنفسهم ، ويقدمون معلومات محددة فحسب . وغالبا ما يصبح هذا نبوءة تؤكد نفسها بنفسها . وعندما يطلب منهم أن يزدوا عملية التفويض لان العمل يتزايد وحتى عندما يرغبون في القيام بهذا ، فان عاداتهم التي استقرت طويلا والمتعملة في حجب المعلومات وخبرات البراعة تجعل فشل الرؤوسين أكثر احتمالا . ويشجع هذا هؤلاء المديرين على أن يشعروا بأنه يتعين عليهم أن يقوموا بالعمل بأنفسهم

ضمانا للنجاح . وغالبا ما ترجع جنود مثل هذه التاكتيات الاحتكارية الى هذا النوع أو ذاك من أنواع عدم الاستقرار . ان هؤلاء الرؤساء لا يستطيعون تحمل امكانية فشل الرؤوس ، الذى يمكن أن ينعكس على قدراتهم هم في أعين الادارة العليا .

### الصراعات على القوة بين الجماعات :

ومن الطبيعى ألا تسير كل هذه التحركات نحو المكانة الأسمى ، وتزايد « الاحتراف » ، والمزيد من القوة لادارتك في طريقها دون معارضة ، فالحصول على هذه القوة لا يتم على حساب مديرين آخرين فحسب ، بل ان المديرين الآخرين قد يحاولون بلوغ نفس الهدف في نفس الوقت . فكل مرة تنشأ فيها وظيفة جديدة ، أو يبدأ نشاط جديد ، أن تتم عملية اعادة تنظيم ، يظهر قدر هائل من المناورات - للحصول على مزيد من وظائف المراجعة والاقرار والمراحل المبكرة في انسياب العمل وللتخلص من الوظائف التى يسهل تحويلها الى روتين والتى يجب ان تكون مراعية لرغبات « الغرباء » « لكن من يكسب » امر يتوقف على من تتوافر له أقصى براعة في القيام بالتاكتيكات في مجال العلاقات الأفقية . وتلقى دراسة الحالة التالية الأضواء على انماط التاكتيك المتاحة وكيف يمكن استخدامها على خير وجه<sup>(٩)</sup> . انها تقرير مفصل عن كيفية اكتساب القوة .

### اضفاء طابع الاحتراف على عملية الشراء :

كانت الوظائف الأساسية لمدير المشتريات هي : ( ١ ) التفاوض مع إصدار أوامر شراء المواد الى الموردين الخارجيين بأفضل الشروط - ولكن فقط وفق مواصفات حددها الآخرون ، و ( ٢ ) متابعة أوامر الشراء اى مراجعة الموردين للتأكد من أن التسليم سيتم في المواعيد . وقد أعطى مثل هذا الترتيب سلطة واسعة لمدير المشتريات في التعامل مع مندوبى البيع التابعين للمورد ، لكنه كان بالنسبة للشركة لا يزيد كثيرا عن كونه كاتباً لأوامر الشراء .

(٩) أجرى البحث الذى وصفناه هنا ، الاستاذ جورج ستراوس ، مدرسة ادارة الاعمال جامعة كاليفورنيا ، بيركلى . اما دراسة وتحليل ستراوس فقد اخذا من كتاب ليونارد سايلس ، وجورج ستراوس ، « السلوك الانسانى في التنظيمات » انجلو وبكليفس ، نيوجيرسى ، ١٩٦٦ ، ص ٤٢٩ - ٤٤٣ .

ويشعر مدير المشتريات الطموح بان اصدار أوامر الشراء ومتابعة التسليم ليست سوى الهيكل العظمى العادى لمسئوليّاته . ويرى أن وظيفته الأهم هى اطلاع الادارة على التطورات : المواد الجديدة ، مصادر التوريد الجديدة ، اتجاهات الاسعار ، وما شابه ذلك . ولكى يجعل مثل هذه المعلومات أكثر نفعا ، فإنه يسعى الى تأكيد ضرورة استشارته قبل تقرير أى عمليات شراء ، عندما يكون المنتج لا يزال فى مرحلة التخطيط . وهو يشعر بان خبرته الفنية بسوق التوريد يتعين الاعتراف بها واعطاؤها مكانة مساوية للمعرفة الفنية للمهندس والمحاسب مثلاً .

واحدى طرق النظر الى رغبة مدير المشتريات فى توسيع نفوذه تتمثل فى رؤيتها من زاوية انسياب العمل . فالأوامر تنساب عادة فى اتجاه واحد فقط ، من القسم الهندسى الى الجدولة ثم الى قسم المشتريات . لكن مدير المشتريات لا يرضيه ان يكون فى نهاية الخط ويسعى الى عكس المسار . ومثل هذا السلوك قد يؤدى الى مشاعر معادية فى الادارات الأخرى ، وبصفة خاصة الهندسية وجدولة الانتاج .

### المصادمات مع الادارة الهندسية :

يحدد المهندسون مواصفات المنتجات التى يشتريها مديرو المشتريات ، فاذا كانت المواصفات صارمة بصورة مفرطة أو أسوأ من ذلك - كانت تنطبق على علامة تجارية واحدة فقط ، فلن يكون لمديرى المشتريات سوى قليل من الحرية ، أو لا تكون لهم حرية على الاطلاق للاختيار فيما بين الموردين ، وبذا تقل مكانتهم داخليا وقوتهم على التفاوض الاقتصادى خارجيا . ومع ذلك فإن المهندسين يجدون أن تحديد علامة تجارية معروفة جيداً أسهل من التعداد المطلوب للمواصفات التى تبين كافة خصائص الصنف المطلوب . كذلك تثار الخلافات بسبب أن المهندسين بحكم تدريبهم ومهام وظيفتهم يبحثون أولاً عن الجودة وقدرة الصنف فى الاعتماد عليه ، ومن ثم فهم لا يبالون بانخفاض التكلفة وسرعة التسليم ، وهى الامور ذات الأهمية الأولى فى الشراء ، التى يعول عليها وكلاء المشتريات ...

وترى ادارة المشتريات ان التكاليف تتصاعد لان المهندسين يترددون فى تنميط الاجزاء والمكونات . ان كل مهندس ، فى الواقع كل مشروع ،

ينتهى الى المطالبة حتى بانواع مختلفة من المسامير القلاووظ .  
وتتزايد تكاليف التخزين وترتفع الاعمال المكتبية وتضيع فرصة  
الحصول على عطاءات أقل سعراً نتيجة طلب كميات كبيرة . وتشعر  
ادارة المشتريات ان هذا ينجم عن عدم وجود أى نوع من القيود على  
اصدار طلبيات الشراء . « من الواضح انه اذا لم نخسر شيئاً من  
التفكير فى كل مشاكل التصميم من الصفر ، فانه لن يكون لدى المهندس  
أى حافز لاستخدام ما يعتبر صنفاً متداولاً أو ما يمكن ان يكون جزءاً  
شائعاً تطلبه ادارات كثيرة . » وفى حين ستركز حجة المهندس على  
ضرورة أن يسود حكمه الجيد بالنسبة لما هو مطلوب ، فان ادارة  
المشتريات تضغط فى الاتجاه المعارض . وعندما تنجح فان هذا يؤدي  
الى مطالبة المهندس بتبرير الخروج على قوائم الاجزاء النمطية كمعظم  
المكونات الشائعة . بعبارة أخرى ان ادارة المشتريات تقوم بدور  
التقرير بدلاً من مجرد الاستجابة لخدمة الطلبات : أى أنها تكون  
قادرة على اعطاء الانن قبل أن تسجل الطلبية فى الدفاتر . . .

### المصادمات مع جدولة الانتاج :

أن جدولة الانتاج هى التى تحدد عادة حجم الطلبية والتاريخ الذى  
يتعين تسليمها فيه . وتتمثل الشكوى الاساسية لمديرى المشتريات من  
جدولة الانتاج فى أن التسليم يكون مطلوباً بعد الاخطار به بفترة  
قصيرة بصورة مفرطة - وأن واضعى الجداول يفرقون فى التخطيط  
غير المتقن أو « اطلاق التحذير » بالادعاء بأنهم يحتاجون الى الطلبات  
فى وقت مبكر عما يلزمهم حقاً - وبذا يجبرون وكيل المشتريات على  
الاختيار من بين عدد محدود من الموردين ، وعلى أن يدفع اسعاراً  
أعلى ، وأن يسأل البائعين تقديم معروف له ( وبذلك يخلقون التزامات  
يتعين على مدير المشتريات ردها ) .

### أساليب معالجة العلاقات الأفقية :

ومن ثم فمن المفهوم ان مديرى المشتريات الناجحين قد طوروا  
تشكيلة من الاساليب للتعامل مع الادارات الأخرى ، خاصة عندما  
يريدون التأثير على شكل ومضمون طلبات الشراء التى يتلقونها من  
الادارات الأخرى . وكمثال على ذلك لنتأمل بعض الاساليب التى يمكن

استخدامها اذا فرضت جدولة الانتاج طلب شراء ينفذ بعد أجل قصير  
للمغاية :

#### ١ - التاكتيكات المعتمدة على القواعد المقررة

أ - الالتجاء الى سلطة ما مشتركة لاصدار توجيه بأن يراجع  
طلب الشراء أو يسحب .

ب - الرجوع الى قاعدة ما ( بفرض وجودها ) تنص على فترات  
توريد أطول .

ج - مطالبة قسم الجدولة بأن يبرر كتابة سبب استعجال  
التسليم .

د - مطالبة القسم الذي يقدم طلب الشراء بالموافقة على ان  
تتحمل ميزانيته التكاليف الاضافية ( مثل الشحن الجوي )  
المطلوبة للحصول على تسليم سريع .

#### ٢ - تاكتيكات التهرب من القواعد المقررة .

أ - اتخاذ الاجراءات الشكلية لتلبية طلب الشراء ، ولكن دون  
توقع حدوث التسليم في وقته .

ب - تجاوز السلطة الرسمية وتجاهل الطلب برمته .

#### ٣ - التاكتيكات الشخصية السياسية

أ - الاعتماد على الصداقات لاغراء ادارة الجدولة على تعديل  
طلب الشراء .

ب - الاعتماد على المجاملات ، الماضية والمقبلة ، لتحقيق نفس  
النتيجة .

ج - العمل من خلال الحلفاء السياسيين في الادارات الاخرى .

#### ٤ - التاكتيكات التعليمية

أ - استخدام الاغراء المباشر ، أى محاولة اغراء ادارة الجدولة  
بأن طلبيتها ليس لها ما يبررها .

ب - استخدام ما يمكن ان يسمى الاغراء غير المباشر لمساعدة  
ادارة الجدولة على رؤية المشكلة من وجهة نظر ادارة المشتريات .  
( وفي هذه الحالة يمكن مطالبة واضع الجدول بان يضع نفسه  
مكانها ويراعى الصعوبة التي يواجهها مدير المشتريات في  
محاولة جعل البائع يوافق على التسليم السريع ) .



## ٥ - التاكتيكات التنظيمية،

١ - السعى لتغيير نمط انسياب العمل - على سبيل المثال ، جعل ادارة الجدولة تراجع مع ادارة المشتريات امكانية الحصول على تسليم سريع قبل التقدم بطلب الشراء ( وهذا يعطى لمدير المشتريات دورا اقراريا )

ب - السعى الى السيطرة على الادارات الأخرى - على سبيل المثال جعل ادارة الجدولة تابعة للمشتريات في اطار ادارة جديدة متكاملة للمواد .

وينهمك وكلاء الشراء بالضرورة في مناورات القوة ، سواء رغبوا في ذلك أو رغبوا عنه . وعندما يفعلون ذلك فانهم يخلقون حتما حلفاء وخصوما والواقع ان كل ادارة تمثل مشكلة خاصة .

١ - الادارة الهندسية : مالم تعالج العلاقة مع الادارة الهندسية بحرص شديد ، فانها تميل الى أن تصبح خصما ، حيث ان تحليل القيمة يفتك مجالا تشعر الادارة الهندسية انه مجالها دون سواها\* . وفي هذا تكون ادارة المشتريات في وضع غير موات . فالمهندسون يحظون بميزة انهم خبراء جامعيون مدربون ، والادارة الهندسية اكثر تمثيلا في صفوف الادارة العليا من ادارة المشتريات .

٢ - ادارة الصنع : هناك عادة لعبة شد الحبل بين ادارة المشتريات وادارة الصنع حول من يجب أن يكون له النفوذ الأكبر على جدولة الانتاج . وتكون هذه الصراعات حادة بصفة خاصة حيثما تحاول ادارة المشتريات ان تمتص في ادارتها الخاصة اما الرقابة على المخزون أو كل جدولة الانتاج .

٣ - المراقب العام : نادرا ما ينهمك المراقب العام في الصراعات اليومية حول المواصفات وتواريخ التسليم . ولكن عندما تسعى ادارة المشتريات الى ادخال تغيير تنظيمي يزيد سلطتها - على سبيل المثال ضم رقابة المخزون - فحينذاك يمكن أن يكون المراقب العام حليفا أكثر فاعلية . لكن يتعين على مدير المشتريات ان يقدم دليلا على أن التجديد المقترح سيوفر النقود .

---

\* يسعى مديرو الشراء في برامج « تحليل القيمة » الى تقييم الاجزاء التي تطلبها الشركة لمعرفة ما اذا كان يمكن استبدالها باجزاء ارخص أو أبسط .

٤ - ادارة المبيعات : لادارة المبيعات عادة سلطة سياسية كبيرة ، وتتهلف ادارة المشتريات على الابقاء على علاقات طيبة معها . وادارة المبيعات مهتمة في المحل الاول بان تكون قادرة على التسليم السريع وتبدى انشغالا اقل بالتكلفة والجودة . أويسر الصنع . وهى بصفة عامة تساند ادارة المشتريات أو تعارضها حسب هذا المعيار . لكن ادارة المبيعات تهتم ايضا - باتباع سياسة المبادلة - باقناع ادارة المشتريات « بان تشتري من تلك المؤسسات التى تشتري منا » (بالطبع لزيادة المبيعات) .

٥ - ادارة جدول الانتاج : غالبا ما تكون العلاقات مع ادارة جدولة الانتاج علاقات معقدة . ومن الطبيعى فان لادارة المشتريات علاقات مع ادارة جدولة الانتاج أكثر توثقا مما لاي ادارة أخرى ، والمصادمات شائعة فيما بينهما تماما . ومع ذلك فان هذه الادارات مسئولة بصورة مشتركة عن توافر الاجزاء عند الحاجة اليها ، وهى تشكل فى بعض الشركات جبهة مشتركة امام العالم الخارجى . ومع ذلك ، فلسوء الحظ تحظى ادارة جدولة الانتاج بنفوذ سياسى ضئيل ، خاصة عندما تقدم تقاريرها الى مستوى منخفض نسبيا فى التسلسل الهرمى للادارة .

أن وكيل المشتريات الفطن يعرف كيف يستغل مصالح الادارات فى تحقيق غاياته هو :

تقول الادارة الهندسية اننا لانستطيع استخدام هذه الاجزاء ولكنى طلبت من ادارة الصنع اختبار عينة فى ظل ظروف التشغيل العملية - وثبت انه يسهل استخدامها . وحتى اذا لم تقبل الادارة الهندسية بيانات ادارة الصنع . فانى استطيع الاحتكام الى الرئيس تؤازرنى ادارة الصنع . ذلك أن لادارة الصنع سلطان هائل فى مثل هذه الامور .

## تعديل التنظيم

وصفنا فيما سبق تشكيلة من التاكتيكات التى قد تحاول ادارة المشتريات عن طريقها ادخال تعديلات على التنظيم . وهذه التاكتيكات هى فى معظمها جهود لجعل الآخرين يتبنون سلوكا ومواقف ستيسر تحقيق اهداف مجموعة المشتريات نفسها . وهناك اسلوب آخر لادخال

التعديل على التنظيمات ، اكثر قوة من هذه الوسائل الفنية للاقناع والضغط . فحين تتغير وظائف الناس ومواقعهم في التنظيم ، فمن المتوقع أن يتغير سلوكهم . ويعنى هذا التاكثك تغيير تقسيم العمل : من يفعل ماذا ومع من ، متى ، وأين .

وسنعرض فيما بعد امثلة قليلة فقط على مثل هذا التعديل في هيكل التنظيم . ففي المثال الاول تم تغيير انماط الوظائف بهدف الا يكون على ادارة المشتريات ان تقوم بهذا القدر من التوجيه للادارات الخارجية . ويتضمن المثال الثانى تغييرا في الحدود الادارية للمشتريات أو في نطاق ولايتها الرسمية .

### حفز الآخرين على المبادرة :

في معظم الامثلة التى نوقشت هنا ، يسعى مدير المشتريات الى احداث تغيير في سلوك الادارات الاخرى . فهو يحاول مثلا تغيير مواصفات المهندسين وجداول التسليم التى وضعها مخططو جداول الانتاج وما شابه ذلك . وفي هذا تكون الادارات الاخرى هى الطرف المتلقى ( أو المقاوم ) لهذه المبادرات . وكما يمكن أن نتوقع ، فمن المحتمل أن تنمو مشاعر البغضاء اذا تحركت هذه المبادرات في اتجاه واحد فحسب ، مثلما يحدث في العلاقات الاحادية الجانب بين الرئيس والمرؤوس .

واذ يعترف بهذا كثيرون من مديري الشراء الاقوياء ، فانهم يحاولون ان يعيدوا ترتيب علاقاتهم مع الادارات الاخرى حتى يستطيع الآخرون أن يأخذوا المبادرة الى التغييرات اللازمة لهم بشكل اكبر . وهم يأملون بصفة خاصة في دفع الادارات الاخرى على أن تتجه بصورة غريزية الى ادارة المشتريات طلبا للعون حينما يكون لديها مشكلة وفي فترة مبكرة الى اقصى حد ممكن . وهكذا فقد فسر أحد مديري المشتريات السبب الرئيسى لحضوره اجتماعات تخطيط الانتاج حيث تتقرر المنتجات الجديدة ، بأنه كان لتيسر فرصة توجيه الاسئلة اليه من قبل الآخرين ( لتطوير علاقة استشارية ) . لقد كان يأمل في تشجيع المهندسين مثلا على الاستفسار عن المكونات المتاحة قبل أن يرسموا التصميم الهندسى . وعلق مدير مشتريات آخر قائلا : « أحاول جعل ادارة الجدولة تسألنا عن فترة التوريد اللازمة لمختلف الاجزاء

التي تطلبها . فذلك أيسر كثيرا من اخبارهم ان فترة التوريد التي حددوها غير معقولة وذلك بعد أن يكونوا قد قطعوا على انفسهم تعهدات على أساس ذلك » .

وتبعث بعض ادارات المشتريات بما يعتبر في الواقع ، سفراء الى الادارات الاخرى . وتعين « رجال مشتريات من المهندسين » ممن لهم خلفية هندسية ( ربما من المجموعة الهندسية للشركة ) يتبعون ادارة المشتريات من الناحية الادارية لكنهم يقضون جل وقتهم في الادارة الهندسية . وتتمثل وظيفتهم ، ونؤكد مرة اخرى انها وظيفة استشارية ، في أن يكونوا موجودين في التواللحظة لتقديم المعلومات الى المهندسين حينما يحتاجون الى المعاونة في اختيار المكونات ، ويساعدون في كتابة المواصفات ( وبذا يجعلونها أكثر واقعية وقابلية للتحقيق ) ويعاونون في التعجيل بتسليم مواد وامدادات المعامل اللازمة للنماذج الأولية . واذا نجح مهندسو المشتريات ان يجعلوا انفسهم نافعين ، فانهم يكتسبون نفوذا ويصبحون قسايرين على عرض وجهة نظر ادارة المشتريات قبل أن يجعل « نفاذ الامر » ذلك مستحيلا . ويمكن استخدام معالجات مماثلة في رقابة الجودة .

ومن المعتاد أن تنظم مهام العمل في داخل ادارة المشتريات على نحو يجعل كل مشتر خبيرا في مجموعة من السلع التي يتم شراؤها . وفي ظل مثل هذا الترتيب ، يتعامل المشتري مع عدد صغير نسبيا من البائعين الخارجيين ، ولكنه يتعامل مع عدد أكبر نسبيا من الادارات « الزبائن » داخل المنظمة . وقد جرب عدد قليل من ادارات المشتريات توزيع رجاله على اساس الادارات التي تعمل معها بدلا من توزيعهم على اساس المنتجات التي تشتريها . وفي حالة واحدة أعيد تنظيم مهام العمل في كل من ادارتي المشتريات والجدولة على نحو يجعل لكل من واضعي جداول الانتاج قرينا محيدا في ادارة المشتريات يتعامل معه لوحده . وبهذه الطريقة تطورت علاقات شخصية أوثق مما كان سيحدث لو لم يكن لكل من واضعي الجداول فرد محدد في ادارة المشتريات يتصل به .

حتى الموقع العادي لمكتب مدير المشتريات له أثره . ذلك أنه سيكون من الأيسر على مدير المشتريات القيام باتصالات يومية غير رسمية مع

الادارات الأخرى اذا كان موقع مكتبه ملائما . وتضع بعض الشركات مديري المشتريات بعيدا عن المقر الرئيسى ليتيسر على البائعين رؤيتهم . وعلى الرغم من أن ذلك يسهل الاتصالات الخارجية للوكلاء ، فإنه يجعل اتصالاتهم الداخلية أكثر صعوبة . ومن الطبيعى ان تلك الشركات التى لها مكاتب مشتريات مركزية وشبكة واسعة من المصانع ، تعاني من هذه المشكلة بصورة متفاقمة ورغم ان المشتريات المركزية تتيح مزايا اقتصادية كثيرة ، فإنه يتعين على مدير المشتريات ان يجوب المصانع اذا لم يرد أن يفقد كل اتصالاته بزبائنه من الادارات . طبعاً ان البديل لذلك هو لامركزية المشتريات ، ووضع مجموعة للمشتريات تحت تصرف مدير كل مصنع .

إن الوسائل الفنية لتحليل القيمة تلقى الاضواء بصورة حادة على الفلسفة التنظيمية لمدير المشتريات . ذلك أن بعض المديرين يشعرون بأن تحليل القيمة يجب معالجته باعتباره جزءاً من النشاطات اليومية للمشتري . فاذا صادف منتجاً جديداً يمكن ان يحل بصورة مجزية محل منتج يستخدم حالياً ، فإنه يتعين عليه أن يبدأ دراسة جدوى هندسية وأن يروج للفكرة ( « يلح بها » على حد تعبير احد المديرين ) حتى تقبل . ومن المحتمل ان ادارة المشتريات ستتحظى حينذاك بالموافقة على الوفورات التى تقترحها لكن المقاومة من قبل ادارات أخرى قد تكون كبيرة . ويرفض مديرون آخرون خاصة أولئك الحاصلين على تعليم جامعى هذه المعالجة باعتبارها مثيرة للشقاق بلا ضرورة ، ويفضلون العمل من خلال اللجان التى تتكون عادة من المهندسين ورجال المشتريات اكثر وتضم عددا أكبر من الناس ، وتتيح عرض أفكار أكثر - بالاضافة الى انها تعفى ادارة المشتريات من أن تكون المسئول الوحيد عن تحليل القيمة . . .

### التغيير التنظيمى الرسمى :

أن المعالجة الأخيرة التى يتبعها المدير هى أن يسعى الى توسيع السلطة الرسمية المخولة الى ادارته ( الامر الذى قد يعنى ميزانية أكبر ) بأن توضع مثلاً وظائف أخرى كالنقل والتخزين بل وحتى مراقبة المخزون وجدولة الانتاج فى ادارة موحدة للمواد



## تلخيص :

لقد بدأت غالبية ادارات المشتريات من وضع منخفض نسبيا باعتبارها ادارات « خدمة » ، تقوم بعمل مفيد لاقصى حد ، لكنها بلا ريب « رهن اشارة » الادارات الاساسية وفرصها قليلة في ممارسة حرية التصرف المهني . ولكي تضيف طابع الاحتراف على دورها في المنظمة ، فانها تحاول اضافة انسياب العمل والانماط الاستشارية الى مهامها . والى الحد الذي تقوم فيه ادارة المشتريات « بتحليل القيمة » فانها تقيم أو تراجع القرارات التي اتخذتها من قبل الادارة الهندسية وادارة الصنع وتسعى الى الوصول الى ميزانية « سميئة » في المواد واسلوب المواصفات . بالطبع أن تاكتيك الاصرار على أن يبرر المهندسون التخلي عن الأجزاء النمطية ، يعتبر اضافة لوظيفة الاقرار . وهكذا ، فإن ادارة المشتريات يمكن ان تتوسع من نمط اداري منخفض المكانة لترتدى الزى الرسمي الكامل لدوار الادارة .

## اضفاء طابع الاحتراف على تصميم العبوة

ويمكن ملاحظة نفس الطريقة في بناء الامبراطورية في مجال ادارة تصميم العبوة . ففي البدء كان عملها يتمثل في التوصية ( النصح ) بنمط تصميم العبوة وموادها بالنسبة لمنتجات الشركة . وعبر الزمن يكتشف مديرها انه لا يستشار غالبا ، وانه عندما يستشار فان ذلك يحدث متأخرا بحيث لا يفيد ، أو أنه لا يعطى « مجال تحرك كاف » ليقدم توصيات فعالة ، ومن ثم يحاول احداث هذه التغييرات :

١ - ضمان التقبل لمشاركته في المناقشات المبكرة المتعلقة بالتصميمات الجديدة لمنتجات الشركة ، حتى توضع في الاعتبار احتياجات التعبئة الى جانب الاحتياجات الاخرى ( التغيير في تسلسل انسياب العمل ) .  
٢ - اضافة المصممين الذين سيحددون المواصفات الأولية للتعبئة ، بدلا من ترك هذه الوظيفة تتم في ادارة التصميم الصناعي ( التغيير في الحدود ) .

٣ - مطالبة كل مديري الادارة الهندسية بالحصول على موافقة ادارته قبل تغيير الشكل المادي للمنتج ( اضافة نور الاقرار ) .

٤ - تكوين مجموعة صغيرة للقيام بالبحوث حول افضل مواد التعبئة

وضمن القابلية للاستمرار بتكلفة منخفضة ( إضافة مسئوليات التجديد الحاسم ) .

٥ - تقييم تصميمات المنتجات الحالية ، حجوم الطلبات ، وسياسات النقل والتغييرات فيها وذلك لاثرها على تكاليف التعبئة ( إضافة المراجعة ) .

٦ - العمل كحلقة توصيل للربط بين ادارة التصميم الهندسى وبين ادارة الشراء وذلك لوضع طلبات مواد التعبئة ( إضافة تسلسل جديد لانسياب العمل ) .

٧ - المطالبة بنقل قسم الشحن من اختصاص ادارة التعبئة الى ادارة الانتاج على أساس أن ادارة التعبئة لا تقوم بأعمال روتينية ( التغيير فى الحدود ) .

٨ - التواجد لمساعدة لجان خفض التكلفة ( إضافة دور استشارى ) .  
٩ - الغاء الممارسة التى تتبعها ادارة الانتاج التى تطلب دراسات عن التعبئة وذلك بجعل هذه الدراسات تتم فى لجان خفض التكلفة ( الاقلال من أهمية أعمال الخدمة ) .

١٠ - المطالبة بان تعالج كل الاتصالات مع معامل الاختبار الخارجية لتقييم مواد التعبئة بواسطة العاملين بإدارة التعبئة ( التغيير فى الحدود ونقل الموقع فى انسياب العمل ) .

وفى كل من هذه الامثلة نلاحظ كيف أن ما أضيف كان على الدوام مبررا من زاوية تحسين الكفاءة وخفض التكلفة وتيسير بلوغ الاهداف التنظيمية المعقولة . وعلى النقيض من صراعات النقابات والادارة ، التى تدور عادة حول من سيقع أكثر أو من سيعطى أقل ، فإن عملية اصفاء طابع مهنى « تسعى الى تقديم عمل أكبر مقابل نفس الأجر ، والقيام بالوظيفة على نحو أفضل ، وبعمل أكثر مشقة ، وتولى مزيد من المسئولية . بالطبع أن المشكلة هى أنه عندما يفعل كل المديرين ذلك ، فإن مهمة كل منهم ستتعدد من جراء تدخل زملائه الذى يفرضه عليهم ضميرهم .

## القوة تولد القوة : استنتاجات

هكذا يسعى طلاب القوة الى تحويل قاعدتهم الى مؤسسة وذلك

بحشد النشاطات ومراكز الوظائف والابوار التي ستتضمن فرصة توجيه عمل الآخرين والتحكم فيه ومقاومة الاستسلام لهؤلاء الآخرين ( في الخدمات وفي الاعمال الروتينية ) .

كذلك فانه سيكون من المفيد تماما تعديل نظام المعلومات وحلقات الاتصال بما يجعل البيانات الحاسمة المتعلقة بالمشاكل التنظيمية تتدفق اليك بدلا من منافسيك . فالارجح أن أولئك الذين يملكون المعلومات سيكونون أكثر تفهما للمشاكل الهامة بل أكثر قدرة على اقتراح الحلول .

وللاحتفاظ بوضع مسيطر ، يمكن أن تكون التحالفات أمرا مهما . ويسعى المديرون الفطنون الى مكافأة الاصدقاء والمؤيدين في الوحدات الأخرى وذلك بمساعدتهم في الحصول على الارصدة ، ومشاركتهم في الموارد النادرة ، وتعزيز مكانتهم . وبالطبع أن مجرد الارتباط بمجموعة أو ادارة مهيمنة سيكون ميزة ومكافأة على البقاء كجزء من التحالف .

وفي حين لن تتوقف هذه المناورات ابدا في معظم المنظمات ، يظهر نوع من الاستقرار . ويتم تدريجيا الاعتراف لبعض المديرين التنفيذيين والادارات بالقوة . وبالمقابل فان المكانة التي تحصل عليها والسرعة التي يستجاب بها لطلباتها من أجل العون أو المعلومات كل ذلك ييسر ادراك المديرين الآخرين لانها قوة يمكن التعويل عليها . ومن ثم فعندما يوصى بنشاط أو برنامج جديد ، تلتمس مسانبتها وتبتغى موافقتها . وكلما ادرك الجميع هذه المكانة العالية ، كلما حصلت مثل هذه الادارات ومثل هؤلاء المديرين على مكانة أكبر ويستمر ذلك بشكل تصاعدي :

التمايز وكسب المعارك ← مكانة أعلى ← مزيدا من الاحترام والتمايز ← مكانة أعلى

ويصبح من السهل عليها كسب المعارك مستقبلا فيما يتعلق بالاختصاص والقرارات ، ويتزايد التأييد الذي تحصل عليه من الادارات التي تريد « الالتصاق بها » وان تظهر بمظهر المؤيد لهؤلاء الظافرين ذوي المكانة . وهكذا تصبح مكانتها بعد فترة وجيزة مكانة

منبعة تقريبا بما يحيط بها من مؤيدون ونشاطات عالية المكانة ،  
والقدرة على فرض ضرورة استشارتها بل وحتى الاعتراض على أى  
اقتراح جديد تقريبا .

ذلك هو أسلوب الانتصار فى المناورات التنظيمية لكن هناك خطرا فى  
هذا .

فالمشكلة التى تواجهها المنظمة حينئذ ، هى أن ذلك يصبح دائرة  
مفرغة . وفى حين أن المنظمة قد تكون خلال فترة ما من حياتها « أكثر  
ضعفا » فى مجال ادارة التمويل - فقد كان التمويل هو المشكلة الكبيرة  
التي تستحوذ على معظم الانتباه - فان ذلك ليس هو الحال دائما .  
لكن هذه المجموعات تتجر نتيجة تنفير العناصر الطموحة الجيدة  
التي كان قد تم اجتذابها الى التمويل . والجميع يرون التسويق مثلا  
وظيفة روتينية ليس فيها تحد ، ولا تحتاج الى عمليات اختراق  
وانجازات جديدة . ومن ثم فان المدركات التنظيمية و « الاختيار  
الذاتى » الذى يقوم به الناس لخطهم المهني يحددان سلفا ان التسويق  
سيعالج على نحو ضعيف . كما أن انطباع الادارة بان عددا قليلا من  
العاملين بالتسويق هو الجدير بالترقية ، سيؤكد أداء ادارة التسويق  
ويؤدى هذا بدوره الى جعل الحصول على عمل مبدع من ادارة  
التسويق امرا أكثر صعوبة .

وبعد فترة وجيزة تنتبه الادارة فجأة وتبدأ عملية تغيير شامل .  
فتستبدل معظم الناس « لان لدينا ادارة تسويق مزدهمة » - ولا تدرك  
انها أصبحت ادارة ضعيفة الخيال متهاوية المكانة لان النظام اللائحى  
للالدارة والرقابة عليها ( وبه تتحدد الترقيات والمكانة ) قد اعلنا ان  
عملها لابد وأن يكون من نوعية منخفضة .

ومن ثم لابد للادارة ان تتوخى الحذر حتى لا تدفع الوظائف  
الاساسية الى أن تصبح درجة ثانية من حيث الاجر وذلك باجراء  
التوزيعات ومنح المكافآت والافوار المتحيزة بصورة مفرطة . ان  
منظمات الاعمال تتجه الى أن تصبح منظمات سياسية مثل الحكومة  
وبذا تلزم المديرين بفهم الأسس اللازمة للقوة والتاكتيات  
والاستراتيجية التى توفرها .

# الباب الثامن

## تشغيل التسلسل الهرمي

أقلت الابواب السابقة الضوء على كيفية تدبير العلاقات الأفقية والعلاقات مع الرؤوسين . لكن على المديرين ايضا معالجة علاقات التسلسل الهرمي : تلك المتعلقة بمديرين أعلى أو أدنى من مستواهم . ونستطيع ان نستخدم نفس المعالجة السلوكية والتفاعلية في تحديد الانماط الفعالة المرتبطة بهذه المهارة القيادية .

ويتطلب تدبير التسلسل الهرمي مهارات سلوكية حاسمة كثيرة . وكما اشرنا بالفعل فإنه يتعين على المديرين ان يتعلموا كيفية معالجة وضع التداخل والضغوط المتصادمة من أعلى ومن أدنى . ويتعين عليهم ان يعرفوا متى وكيف يواجهون المآزق التي تشل المديرين المتنازعين والموجوبين في مستوى أدنى من مستواهم . كذلك يتعين عليهم أيضا ان يكونوا قادرين على تخطي الرؤوسين أحيانا وسنبحث كلا من هذه الانماط :

١ - مواجهة التداخل .

٢ - حل المآزق .

٣ - التخطي الى أسفل .



## الوقوف في « الوسط »<sup>(١)</sup>

هذا هو ما يسمى رجل في معضلة الوسط :

كان رئيسي يحتنى على تنفيذ هذه الطلبية - بغض النظر عن أى شيء - حتى يوم الخميس : فقد كان يحتاجها في ذلك الحين ولن يقبل عذرا . وأصر العاملون معى على أنه يتعين علينا ان نتمسك بمعاييرنا التقنية التى فرضناها بشق الانفس . اذ كان لابد من اختبار كل وحدة وكل جزء بصورة كاملة وتامة حتى وأن استغرق ذلك شهرا . لقد كانوا محترفين يؤمنون بما يفعلونه ولم يكونوا يريدون ان يتحولوا الى اشخاص مذعورين . وقالوا لى أنه مبن مسئوليتى ان أحصل لهم على الوقت الكافى لاداء عمل على الجودة .

وهكذا يتعين على المديرين ان يكونوا متفتحين للمبادرات القادمة من أسفل ، بل وأن يسلموا حول بعض القضايا لمجرد مساعدة مديري المستوى الأدنى على الحفاظ على مكانتهم داخل مجموعتهم . وتتوقف المكانة قبل كل شيء ، على كونهم قادرين على أن يبينوا أن لهم كلا من النفوذ لدى الادارة العليا والشجاعة على تمثيل مرؤوسيهـم ، حتى لو كان ذلك تحديا لمطالب الادارة العليا . ومن جانب آخر فان كبار المديرين التنفيذيين يؤمنون بأن المديرين الذين لا يريدون ابدا اصدار أوامر غير مألوفة ، لا يملأون مراكزهم بطريقة سليمة .

ويقضى الوضع النموذجى بان يتوافق المديرون مع من هم أعلى منهم ومن هم أدنى منهم ، وذلك باظهار القدرة على قبول المبادرات من كل منهما ، دون استبعاد الأخرى .

أما المديرون الضعفاء فسيلومون الادارة العليا على الدوام بسبب الاوامر التى يسخط عليها المرؤوسون : « لو كان الامر بيدنا لما فعلنا هذا بتلك الطريقة ، لكنك تعرف كم هو لاعم هذا المكتب الامامى » . وهناك علامة أخرى على الضعف هى رفض تمثيل المرؤوسين والرغبة في « موافقة » الرئيس دائما .

---

( ١ ) استممت بعض المادة الموجودة في بقية الباب من كتاب ليونارد سايلس وجورج سترابوس ، العاملون ، الطبيعة الرابعة ، بزيئس هول ، انجلوود ، كليفس ، ستصير قريبا .

## صيانة الحدود :

يفرض وجود التسلسل الهرمي دور « صيانة الحدود » ( أو منطقة التداخل ) على غير مدير فيما خلا ذلك الموجود في القمة . ويعنى هذا انه على المديرين أن يتحركوا بنشاط الى الامام والى الخلف بين الرؤساء وبين الرؤوسين ، ساعين الى التوفيق بين مطالبهم المتصادمة . ونحن ندرك فعلا أن توقعات الادارة العليا ( بالنسبة للكفاءة ، الانتاجية ، وجداول التنفيذ ) ستكون على الدوام تقريبا - ان لم يكن دائما - أكبر مما يعتقد الرؤوسون انه واقعى وعادل . وبالمثل فان الرؤوسين سيريدون قدرا من التسهيلات والدعم والتعويض يزيد عما يعتقدونه الاعلون ملائما .

فكيف يواجه المديرون هذه المطالب المتضاربة ؟ تشير البحوث الى أن هذا يتم بصورة اكثر نشاطا بواسطة المديرين الذين يوازنون مبادراتهم هم . فهم يبرهنون لرؤسائهم على أنهم مخلصون ومستولون بايصال نسبة مثوية طيبة من مطالب الادارة العليا الى رؤوسيتهم . ولا ريب انهم قد يقومون بتعديلات طفيفة أو ترجمة تعكس الموقف وثقافتهم المحلية واحتياجاته المباشرة .

وفي الوقت نفسه فانهم يبرهنون « لناخبيهم » على أنهم راغبون وقادرون على ايصال عدد معقول من مطالبهم ( من أجل ظروف احسن ) الى المستويات الاعلى في التسلسل الهرمي .

وهم يستطيعون عند الضرورة ان يقولوا « لا » لكل من الادارة العليا ورؤوسيتهم : « أن ما تريدونه امر مبالغ فيه وغير ضرورى ، ولن نستطيع تحقيقه » ويظهر عدم التوازن في الرئيس الذى يعمل كالمنخل الذى يمر منه - بل ويتضخم - كل شئ من أعلى ، أو بالعكس يتخذ جانب الادارة دائما .

وقد يكون أضعف جانب في الوقوف « في الوسط » هو القيام بالمبادرة الى أعلى وجعل الرئيس يغير قرارا وجعله متجاوبا<sup>(٢)</sup> معك .

## اغراء الرئيس :

يجدر بنا أن نتأمل بالتفصيل حالة مديرين كفوءين استطاعا تغيير قرارات رؤسائهم .

---

( ٢ ) للاطلاع على مناقشة اكثر اكتمالا ، انظر التمثيل والدفاع في الباب الثالث .

## واضع البرامج المثابر :

كنت أعمل كمدير للبرمجة في معمل الحاسب الآلى للشركة وقد بدأت من الجانب الفنى ثم تحولت الى الادارة وأصبحت ناجحا تماما . لكنى ادركت ان الارتقاء الى الادارة العليا يجىء من خلال المبيعات ، وأردت الحصول على وظيفة مدير مبيعات . ولم يستطيع رئيسى مساعدتى وبعث بى الى رئيسة الشئون الادارية . ورفضت هذه طلبى لكنها وافقت تحت الحاحى على أن تحدد لى موعدا مع نائب الرئيس لشئون التسويق . لقد كان سجلى جيدا واعتقد أنى تركت انطبعا جيدا . لكنه قال لى أنه استنفد حدود ميزانيته زد على ذلك فانه من غير المعتاد أن يصبح واضعو البرامج الناجحين فنيا « رجال تسويق »

## ولنلاحظ المشاكل الكامنة في هذا :

- ١ - الرفض المبدئى من قبل الرئيس المباشر .
  - ٢ - النقل سيتجاوز ما هو معتاد - فالاشخاص التقنيون لا يفلحون في التسويق .
  - ٣ - النقل سيتجاوز اللائحة - لا ينبغي تجاوز عدد العاملين المحددين في الميزانية .
- وقد حلت المشكلة الاولى بالاحاح والشجاعة والمبادرة من قبل واضع البرامج : الرغبة في التصدى للميل العام ورفض الاحباط من جراء الرفض الاولى . واستدعت المشكلتان ٣،٢ مزيدا من البراعة والاغراء . ولنصنع الى كيف عامل واضع البرامج نائب الرئيس :
- أنا أعرف أن هذا لم يحدث قبلا لكن الامر سيختلف كثيرا لو وضع في التسويق أناس يفهمون في البرمجة . فالتسويق يستطيع أن يحصل على خدمات أفضل من مرافق الحاسب الآلى بالشركة اذا كان العاملون به يعرفون ما يطلبونه وكيف يقيمون الخدمات التى يحصلون عليها . وأستطيع أن أجعل لمديريك صلة شخصية بالشخص المناسب لمشاكلهم ، زد على ذلك انى سأكون ضابط اتصال بين الادارتين . اعطنى الفرصة للتجربة لمدة ستة أشهر فحسب ، وبعد ذلك نقرر ما اذا كان الامر جديرا

بالمواصلة . وفي الوقت نفسه سأحاول جعل ادارة البرمجة تبقى على ضمن ميزانية العاملين بها - اذا كان ذلك سيزيد الأجر . وبهذه الطريقة لن نحتاج الى موافقة أحد للحصول على استثناء ، واذا لم أكن في المستوى فانا الخاسر .

ولا تكون هناك أحيانا حاجة الى المضي الى ما فوق الرئيس ، فهناك سلطة مناسبة عند هذا المستوى ، والمطلوب هو المهارة الملائمة . ذلك ان معظم الرؤوسين كما اوضحنا من قبل ، يميلون الى افتراض انه يتعين عليهم قبول الاوامر والقرارات دون مناقشة ، والافانهم سيتعرضون للاذى . والواقع ان كل المديرين لا يسرون من التكرار المستمر « للموافقة » ، بل انهم يسعون الى اختلاف الرأي بنشاط . اني احكم على الرؤوسين على اساس رغبتهم في الاختلاف معي وفي ان يقفوا ويقولوا لي لماذا انا مخطيء . بالطبع أتوقع ان تكون لديهم أسباب قوية وأن يكونوا قادرين على عرض تبرير معقول يدعمه تحليل جيد وحقائق حيثما امكن .

ويصبح الامتثال « للموافقة » الدائمة للرؤساء أمرا محبذا اساسا :  
١ - عندما يكون الرئيس غير آمن و / أو مستبد .

٢ - في المواقف السياسية بدرجة عالية ، حيث تزداد التهديدات ، وحيث يكون الولاء في حد ذاته هو الأهم .

٣ - حيث يصعب تقييم الأداء - عندما لا تكون هناك نتائج واضحة ، ومن ثم يصبح الولاء وعدم وجود الاحتكاكات أكثر أهمية من الأداء . وحيث لا توجد هذه الظروف ، يستطيع الرؤوسون أن يتحدوا التسلسل الهرمي . وتصور الحالة التالية التي قدمها ويليام ف . هوايت ، كيف تعامل أحد المديرين مع رئيس مستبد لاقصى حد ، وهي حالة لها دلالتها<sup>(٣)</sup> .

## ويز والش :

لنفرض أن مديرا يعمل تحت أمرة رئيس مستبد ، ويرى أن يزيد من حريته في التصرف بصورة جوهرية - على أن يظل في المنظمة فهل يملك حيال ذلك شيئا ؟

---

(٣) ويليام ف . هوايت « القيام بالمبادرة مع الرئيس » ، في كتاب ليونارد سساييس (محرر) « الغربية وبوائر الاعمال الكبيرة » ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٣ ، ص ١٧٠ - ١٧٣ .

تشير حالة ويز والش الى أنه يستطيع . لقد كان والش ملاحظا في مصنع . . وأصبح تحت امرة مدير مصانع اشتهر في الشركة بطرازه المتحكم الاستبدادى . بالاضافة الى أن مكتبى الرجلين كان يبعدان عن بعضهما البعض مائة قدم فحسب ، ولذلك كان الرئيس يستطيع أن يراقب والش عن كثب ، رغم أنه كان مسئولا ايضا عن مشروعات أخرى في المنطقة . ومع ذلك فقد استطاع والش ان يدير مشروعه وفق افكاره هو ، مع تدخل قليل من أعلى . فكيف فعل ذلك .

لقد كان الملاحظ السابق في خصومة شديدة مع مدير المصانع على الدوام . ونصح والش بأن يظل بعيدا عن مكتب المدير قائلا : « كلما قلت رؤيتك لابن الكلبة العاهرة هذا ، كلما كان هذا خيرا لك » . وعلى الرغم من أن والش وسلفه كانا من خيرة الاصدقاء فقد قرر الا يأخذ بهذه النصيحة . لانه اذا لم يوفق سلفه ، فلماذا لا يوفق هو؟ وبدلا من ذلك رأى والش ان تكون له اتصالات متكررة مع الرئيس - وهى اتصالات يبادر بها والش نفسه . فكان يلتقى به بصورة غير رسمية ، ليخبره بمدى التقدم او ليحصل على موافقة مدير المصانع على بعض المسائل البسيطة التى اختارها بعناية بما يجعل من الصعب على الرئيس أن يعترض عليها . وجعل والش رئيسه يعتاد على أن يوافق .

اما المسائل الكبرى التى تتطلب تفاعلا أكبر بين الناس ، فكانت تعد وتخرج بعناية . ولنتأمل مشاكل وحدة اعادة تشغيل المواد . فمع زيادة حجم الانتاج الذى يتم في المصنع ، أصبح من الواضح لوالش - وبالطبع لسلفه ايضا - ان هذه الوحدة غير ملائمة للاحتياجات الجارية . فقد كان تشغيلها بطيئا للغاية وطاقتها محدودة للغاية . وكان هذا الوضع يعوق الانتاج بصورة خطيرة ويخلق مشكلة تخزين في المصنع . اذ كانت المواد التى تنتظر اعادة تشغيلها مبعثرة في نهاية منطقة التشغيل .

وكانت أول خطوة لوالش هى أنه اقترح على الرئيس أن يختار أى وقت يناسبه ليمضى مع والش ساعتين في المصنع ، حتى يستطيعا ان يمينا النظر في بعض المشاكل التى كان يواجهها



المصنع كان المدير يحدد الوقت ، ويمضى الرجلان الساعات معا في جولة تفتيشية . والى حد ما كانت الظروف المادية التي يراها مدير المصانع تتحدث عن نفسها ، لكن والش كان يدعم هذه الایحاءات المرئية ببيان عن الطريقة التي كانت عدم ملائمة وحدة اعادة تشغيل المواد تعوق بها عملياته . وكان لابد وان يعترف الرئيس بان هذه ظروف غير مرغوبة . وفي النهاية سأل « ما الذى تقترحه ؟ »

وكان والش مستعدا باقتراح موضوع بعناية لشراء نمط جديد من وحدة التشغيل بتكلفة قدرها ١٥٠٠٠٠ دولار . وبعد نقاش موجز حول أثر الآلة الجديدة على التكاليف والانتاج ، صرح مدير المصانع بالشراء . ومما هو جدير بالذكر ان نفس الاقتراح تقريبا كان قد قدم الى مدير المصانع أكثر من مرة من جانب سلف والش . ولا شك أن نفس هذه الفكرة الجيدة قد لقيت رفضا عاما ، عندما قدمت بشكل آخر وفي اطار مختلف من العلاقات فيما بين الأشخاص .

واذ استطاع ويز والش أن يعامل رئيسه بمثل هذه الكفاءة ، فقد اكتسب قدرا كبيرا من الحرية من رجل اشتهر عبر المصانع بأنه مستبد وكان مدير المصانع أكثر من سعيد بهذه العلاقة . والواقع انه بعد تلك بسنوات ، بعد تقاعده ، كان يباهى الآخرين بكيف انه اكتشف والش وطوره .

ويضيف والش تعليقين مميزين الى قصة نجاحه . فيشير الى ان مدير المصانع كان يقترب من التقاعد ، وانه كان يفتقر الى الخبرة المباشرة عن المصنع الذى كان يديره والش ، وانه كان مشغولا بالمشاكل العاجلة في مشروع آخر . « ولو كان اصغر سنا بعشر سنوات ، لوجد الوقت والطاقة ليعرف مشروعى من الداخل ، وتسبب لى في مواجهة ضيق وشدة أكبر » . ومع ذلك فيتعين علينا أن نضيف ان نفس الظروف كانت سائدة ايضا بالنسبة لسلف والش ، وانه كان عاجزا كلية عن أن يكتسب أى قدر من حرية العمل .

ويقترح والش القواعد التالية في معالجة أى قرار كبير مع رئيس مستبد :

١ - جهز الأرضية المناسبة بعناية ، ولا تباغت الرئيس بالأمر .

٢ - لا تعرض المشكلة والحل المقترح في نفس الوقت .

٣ - قدم المشكلة على مراحل وبطريقة لا تجعل أى حل يبدو

واضحا بصورة مباشرة للرئيس . وأؤكد لك أن ذلك سيتيح لك أنه

لن يلزم نفسه بشيء قبل أن تأخذ فرصتك في عرض قضيتك كاملة .

ذلك أن المدير من هذا الطراز اذا ألزم نفسه ، فانه من المستحيل

تقريبا جعله يرجع في قراره . فان استطعت ان تمضى به عبر كل

مراحل المشكلة والحل لا يزال غير واضح في ذهنه ، فان فرصتك

في جعل حلك مقبولا ستتحسن كثيرا .

ومن ثم فان أهمية سعى الرؤوس من أجل استقلال أوسع نطاقا في

اتخاذ القرار وقبول الأفكار قد تعادل أهمية تشجيع الرئيس لهذا . ان

الرؤوس الماهر الحازم يستطيع أن يكسب استقلالاً ذاتياً معقولا حتى

في ظل وضع استبدادي .

### تجنب الرفض :

يكشف الرؤوسون الحاذقون الواثقون من أنفسهم عادة ، أن هناك

بديلا لاستشارة رفض الرئيس لطلبهم أو فكرتهم . وحيث يكونون

متأكدين بصورة معقولة من أن ما يريدون ان يفعلوه سيحقق فوائد

( عندما يصبح واقعا ) ، فانهم يفعلونه دون ان يطلبوا اذنا ويحصلوا

على اجابة سلبية على نحو يمكن التنبؤ به وفيما يلي مثال لما نغنيه :

كنت اعرف أن رئيسي لن يوافق ابدا على أن اشحن للزبون وحدة

مختلفة عما كان قد طلبه . ذلك أن هذا ضد لوائحنا . لكنى كنت

اعرف ان الزبون يحتاج الى المعدات ولا يستطيع أن يتحمل

الانتظار ، وان النموذج الجديد سيقوم بالعمل على نحو افضل من

ذلك الذى كانوا قد اعتادوا عليه . ولم يكن يجدى أى قدر من

الاتصالات التليفونية أو كتابة الخطابات ، اذ كان من الضروري

أن يروها . ومن ثم تحملت مخاطرة ان أشحنها لهم بدون طلب

منهم وكنت أعرف أنى لو ذهبت الى الرئيس فانه كان سيتبع

التعليمات . وبهذه الطريقة لم أضعه في موقف قاس يتشتت فيه بين الرغبة في تصديقي والرغبة في عمل ما هو صواب . كنت أريد أن أتحمّل اللوم وحدي إذا أخطأت دون أن أحمل غيري شيئاً من الامر . اما اذا كنت على صواب ، وذلك ما كنت واثقا منه ، فكنت سأنقذ واحداً من خيرة زبائننا .

### تشجيع التخطي إلى أعلى :

تشير التسلسلات الهرمية عادة الى انسياب الاوامر الى اسفل سلسلة القيادة ، والى تصريحات السياسة الصادرة من أعلى ، والى عدد من اجراءات الادارة العليا لرقابة سلوك المستويات الأدنى : القواعد ، التقصى ، التدريب . لكن التنظيم المناسب والمديرين ذوي الخبرة يريدون أيضاً انسياباً عكسياً : أن تبدأ المبادرة بالتصرف من اسفل الى أعلى خط السلطة ، أن يتفاعل الرؤوسون مع الرؤساء ، بل وأن يدوروا من « حول » مديرهم .

وهناك اسباب عديدة لهذه الحاجة أو هذا المطلب بالانسياب العكسي للاتصالات . اذ يعترف معظم المديرين بأن هناك قدراً كبيراً من المعلومات التي لا تصل اليهم ، لان المديرين التنفيذيين يحجبونها ويغربلونها وينقونها لتجنب المضايقة . وهم يعترفون بأن العمل في نظام ليس فيه اتصال بأهم صانعي القرار الذين سيشكلون حياتك العملية ، هو عمل مثبط للعزيمة . ومن الواضح ان المستخدمين يعرفون أين تكمن السلطة الحقيقية ، وهم يريدون نوعاً من التآلف المباشر مع أنواع الناس الذين يمارسون كل هذا التحكم .

وبالإضافة الى أنه ستجىء أوقات يريد فيها المستخدمون تخطي الرئيس الذي يرفض ما يعتبرونه طلباً معقولاً بهدف أن يجدوا اذانا صاغية من مستوى أعلى من السلطة . كذلك يتحقق في أي تسلسل هرمي للمراتب ، اشباع جوهري يستمد من الاتصالات بذوى «الخطوة الكبيرة» . ويعتبر هذا الى حد ما نوعاً من اشباع الوظيفة الذي يمكن أن يوفره التنظيم الذي يسمح لذوى المكانة الأدنى بالاتصال بالاعضاء ذوى المكانة الأعلى .

## الحواجز :

لكن ذلك لا يتم بسهولة . ذلك أن القوة الدافعة للأحداث اليومية تشجع على الانسياب عبر خط التنظيم الى أسفل وليس الى أعلى ، ويصعب السير ضد اتجاه التيار . ان الموقع المادى نفسه لكثير من مكاتب الادارة العليا يثبط همة أو يحيط أولئك الذين ليسوا زوارا معتادين لها .

وبالطبع هناك مصدر أقل دهاء وأكثر وضوحا للتحفظ ازاء الاتجاه الى أعلى خط التنظيم : هو خوف الرئيس . ذلك ان كثيرين من المديرين ، ان لم يكن معظمهم ، يثبطون بقوة عزم رؤسيتهم في الاتجاه الى أعلى وتخطيهم ( كما يقولون ) وهم يرون أن مثل هذه « الحيل للتملص » اما انها علامة على الفشل الشخصى أو تهديد أو كلاهما معا . « ما الذى سيظنه رئيسى اذا لم استطع التعامل مع المستخدمين لدى ؟ » ما الذى يحتمل أن يكشفوه عن بعض مشاكلنا التى لم أخبر الادارة العليا بها ؟ » هل سيسعون الى طعننى فى الظهر ؟ » .

## تشجيع الاتجاه إلى أعلى :

هناك بعض الطرق الواضحة لتقليل هذه الحواجز فالمكاتب الأكثر بساطة وحجرات الطعام المشتركة للمديرين ولهيئة العاملين والسكرتيرين - وكل منهم يبدو مرحبا بطلب اللقاء - ستساعد على اقلال عوامل الكبح<sup>(٢)</sup> . كذلك تستطيع الادارة ان تسعى الى افهام المشرفين الفرعيين ان تحدى قراراتهم أو أن يكون لديهم مستخدمون يريدون الالتقاء مع الادارة العليا ، ليس امرا خطيرا أو محظا من اقدراهم .

## الخروج من المأزق :

يتعين على المدير التنفيذى عادة ، بل وبدون دعوة من بعض مديري المستوى الأدنى ، ان ييلف الى ، وان يحل ، المنازعات فيما بين

---

( ٤ ) ان شركة تكساس للادوات مثال للتنظيم الذى يطالب مديروه بأن تكون مكاتبهم بسيطة غير مفروشة بالسجاد وان ياكلوا فى نفس المكان مع المستخدمين الآخرين ، مجلة فورتشن ، اكتوبر ١٩٧٩ ، ص ٧٦ .

الادارات التى تهدد باشاعة الفوضى فى الروتين الحالى للمنظمة . ذلك ان للادارة العليا دور التحكيم والحل - السريع والنشيط - للخلافات التى يمكن بغير هذا أن تفسد وأن تؤخر الاجماع المطلوب فى الراى : كانت شركة فادو تصمم قطعة جديدة من المعدات لأحد العملاء المهمين . وكانت ادارتا التصميم والصنع على خلاف حول ما اذا كانت احدى الخصائص الجديدة عملية ام لا . وأصر مهندسو التصميم على أنه يمكن صنعها لتعمل بصورة يعتمد عليها ، وادعت ادارة الصنع ان هذه الخاصية ستسبب متاعب دائمة وتحتاج الى اصلاح واجل رؤسهما المشترك اتخاذ القرار اما لانه كان يأمل فى أن رئيسى الادارتين سيتفقان واما لانه كان متحذرا من أن يغضب ايا منهما . ونتيجة لذلك ظل هذه الخلاف يجيش فى الصدور عدة اسابيع ، وتأخر المشروع حتى ألغى الزبون الطلبية .

أن الحاجة الى مثل هذا التدخل ليست مؤلة فحسب بالنسبة لبعض المديرين ، بل انها كذلك برهان على ضعف الاداء بالنسبة لرؤوسهم : « لو ان رؤساء هذه الادارات كانوا يقومون بعملهم على نحو سليم ، ولم يكونوا مجرد مغنية أولى ، لما كنت مضطرا للتدخل ابدا » لكن التنظيمات الحديثة تخلق الصدام عامدة بانشاء وحدات لها أهداف وقيم فريدة أو غير متسقة . فلادارتى الصنع والتصميم فى الحالة السابقة اوضاع متميزة قانونا ، وستجىء أوقات يتعين فيها على « قاض » من مستوى عال أن يقرر من هو على حق أو كيف يمكن تسوية النزاع . فحيث توجد اشياء غير معروفة وغامضة ، فإن الانسان يسمع عادة ملاحظات مماثلة لتلك التى ابداهها احد مديرى البرامج :

لا أعرف عادة من هو على حق ، فالتكنولوجيا المستخدمة جديدة تماما ، وهناك اشياء كثيرة للغاية غير معروفة لكنى أعرف انه من المهم الوصول الى تسوية سريعة للابقاء على العمل مستمرا ، ومن ثم فقد اتخذت قرارا . وقد يكون هذا قرارا خاطئا ، لكنه خير من عدم اتخاذ أى قرار . وبالطبع ان تكرار مثل هذا التدخل على نحو كبير ليس أمرا



مرغوبا . فهو في احسن الاحوال يشير الى أن مديري المستوى الأدنى عاجزين عن مواجهة الجزء المتعلق « بالعلاقات الأفقية » من عملهم : ( الواقع ان مثل هذه الحاجة الى التدخل مقياس للرقابة الجيدة التي تكشف ضعف الاداء والحاجة الى اعادة النظر في الترتيبات الهيكلية القائمة ) . وكما أوضح الكثيرون فان التدخلات تستهلك من وقت المهام الأخرى وتجيء أقل تحقيقا للتناسق مما تفعله تسوية تتوصل اليها الأطراف المتنازعة . فهم برغم كل شيء يعرفون تفاصيل أكثر ، كما أن حصول مديري المستوى الأعلى على المعلومات المطلوبة لاصدار احكام جيدة يستغرق وقتا طويلا .

### تدبير مازق :

ومع ذلك فقد تجيء أوقات يثير فيها مديرو المستوى الأعلى مازقا ( على سبيل المثال بالمبالغة في جوانب الابهام في الاختصاصات ) . ويعكس هذا قلقا مصدره ان المشاكل والمعلومات تحجب وأن التغذية العكسية لا تصعد الى أعلى خط السلطة . ولكي يتجنب هؤلاء المديرون المؤامرات وتواطؤ المستوى الأدنى لاختفاء المشاكل ، فانهم يهيئون المسرح لبعض انواع الخلاف الأفقى وسيطلب هذا تدخلهم ، وستظهر عملية الحل ما يمكن ان يكون بغير هذا مشاكل لتدفق العمل تم كبجها .

### رفض التحكيم :

لا يقبل مديرو المستوى الأعلى دائما ، الحاجة الى التحكيم بين المصالح المتنافسة التى « نشطوا » الصدام فيما بينها . وفيما يلى حالة عميدة كلية تستخدم تاكتيكا ذكيا لتجنب ان يلومها هذا الطرف او ذاك واجبار الافراد المتعارضين على حل خلافاتهم ومعرفة شيء ما عن العلاقات الانسانية .

عندما عاد البروفسور جواريز من أمريكا اللاتينية حيث أمضى اجازته التى تمنح للاساتذة كل سبع سنوات ، فانه باعتباره رئيس قسم اختار لنفسه مقرر الاحزاب السياسية الذى يدرس فى شعبته الادارة العامة . واستشاط الدكتور فروندزى الذى كان يدرسه ، غضبا لانه حتى لم يستشر فى هذا التغيير ، وطالب

رئيس الشعبة بمساندته . وحاول الاخير مناقشة المسألة مع جواريز ولكن بدون جدوى واتجه الى عميدة الكلية طلبا للعون . ورفضت العميدة ان تصد من كان على حق . وبدلا من ذلك استدعت جواريز وفرونديز ورئيس الشعبة معا الى مكتبها . وقالت لهم ان تلك مشكلتهم وانها تتوقع منهم ان يسووها فيما بينهم - حيث أنهم يعرفون كل شيء عن جداول التدريس وعمن يستطيع ان يقوم بالعمل المعين على خير وجه . وقالت العميدة وهي تمضي نحو الباب « واعتقد أنكم ستظلون هنا في مكنتى حتى تتخذون قرارا » .

### التخطى الى أسفل :

يحتاج المديرون الى بعض التخطى الى أسفل ، أى أن يتصلوا بالمؤوسين الذين يتبعون المستويات الأدنى فى التسلسل الهرمى . وقد ألفنا جميعنا الجنرالات والملوك والرؤساء الذين يخاطبون « الشعب » فى المناسبات . ان الرؤية الفعلية للرؤساء ، وربما سماع كلماتهم بصورة مباشرة ، بل حتى لمس ايديهم أو معاففهم ، يعنى اضافة الثقة على صفاتهم الانسانية أو التنظيمية . وتهدف كل هذه الجهود الى اعطاء الاحساس بان الادارة العليا تتكون من أفراد من لحم ودم يهتمون حقا برفاهية مؤسسيهم .

ومن السهل تماما ان نرى هذا كثيرا فى عالم السياسة ، خاصة فى استخدام مكان مكتب الرئاسة . فقد وصف آرثر شليزنجر تكتيكات كيندى على النحو التالى :

فى هذا الصدد كان الرئيس يشبه كثيرا روزفلت أو تشرشل . فعندما كان يهتم بمشكلة ما مثل الكونجو ويريد متابعة ما يجرى ، لم يكن يتبع سلسلة القيادة كما كان ايزنهاور يفعل كما اعتقد . اذ كان ذلك الاخير فى عبارة أخرى ، يسأل وزير الخارجية عن شيء ما ، الذى لا بد وأن يسأل وكيل الوزارة للشئون السياسية ، الذى لا بد وأن يسأل مساعد وكيل الوزارة لشئون افريقيا ، الذى لا بد وأن يسأل رئيس مكتب الكونجو ، وبالمثل فان رئيس مكتب الكونجو لا بد وأن يرد من خلال سلسلة القيادة نفسها . ولا شك ان هذا لا بد وأن يضعف الرسالة فى كلا الاتجاهين ، ويجردها من

أى طعم خاص . اما اتجاه الرئيس كيندى فكان يتمثل فى استدعاء الرجل المباشر ويسأله ويخبره بما يريد ، ولم يكن اثر ذلك يقتصر على تزويد الرئيس بمعلومات احداث ورأى قاطع بدرجة اكبر فحسب ، بل كان يضيف على جهاز الحكم نفسه الاحساس بأهدافه . ذلك ان تلقى دعوة من الرئيس امر مثير تماما ، كذلك فان الاحساس المباشر بما يريد امر مثير ، ولكل ذلك كما اعتقد اثر مقوعبر الحكم كله<sup>(٥)</sup> .

ولقد كان ذلك بالطبع ايضا هو السبب فى أنه قيل ان شارل ديغول يظل يصافح الناس بيديه حتى تتسلخ . واذتدرك المستويات العليا عمليات التنقية والحجب فى المعلومات ، فانهم يرغبون فى أن « يروا » بأنفسهم ماذا يحدث - المشاكل والتقدم . كذلك فان مديرا فرعيا قد يرحل ، فى حين يريد المديرون الاعلون نوعا من الاتصال المباشر مع تلك المستويات الموجودة ادنى ذلك الشخص الذى يركز ولاؤه ، لولا هذا الاتصال ، للمدير الذى قد يرحل ( أو يستبدل ) . ويأملون فى أن تكسبهم تلك الاتصالات ذلك الولاء .

### استنتاجات :

أن هذه الانماط الكثيرة - حماية الحدود ، حل المأزق ، التخطى الى أسفل - تستهلك بصورة عنيفة المهارات الادارية المتضمنة فى مجالات التداخل فى التسلسل الهرمى . وقد حاولنا بدلا من ذلك أن نشير الى بعض التفاعلات الأكثر أهمية التى تيسر الاتصال والترابط فيما بين المستويات التى يتضمنها تسلسل هرمى ما . أن لكل مدير دورا أساسيا يلعبه فى تحويل هذه المستويات الى شىء ما يزيد عن كونها حواجز لا يمكن اختراقها .

---

(٥) وريت فى كتاب هنرى براندون « شليزنجر فى البيت الابيض » ، هارير ، يوليو ١٩٦٤ ، ص ٥٨ .

# الباب السابع

## تصميم رقابة عملية صحيحة

من أقدم معتقدات الادارة العلمية التي يعرفها كل مدير تقريبا استخدام التغذية العكسية : ويتمثل ذلك في معرفة جودة ادائك حتى يمكنك تصحيح المسار الخاطيء . ومما يدعو للأسف ، فان تصميم الرقابة الذي يحقق هذا وينجز الاهداف الأخرى التي تخدمها الرقابة الجيدة ، يعتبر أكثر صعوبة مما يعتقد معظم المديرين أن الكلام عن قياس الاداء والانجاز أسهل من القيام به . بالإضافة الى هذا ، فإنه غالبا ما يكون مدمرا أكثر منه بناء .

### استخدامات الرقابة :

يتوقع المديرون ان يهتموا بتقبل الاوامر ، واغراء العاملين المترددين أو غير المبالين بأن يفعلوا شيئا ما . وقليلون من المديرين هم الذين يدركون ان المشكلة الأصعب هي معرفة ما هي الاوامر التي يتعين اعطاؤها . ويمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى بأن نقول أنه لابد وأن يكون لدى المديرين اساليب لتقييم العمليات الجارية ليعرفوا أين تكون التدخلات ( الاوامر ، التفسيرات ، الخ . ) ضرورية وأين تكون العمليات ماضية في طريقها على نحو مرض بما يتيح تكريس الوقت والجهد الإداري لأماكن أخرى .

ان حاجة المديرين الى معرفة ما هو مطلوب ، يقابلها عادة اهتمام الرؤوسين بما هو متوقع . والواقع ان للوظيفة العادية متطلبات متعددة . ففي حين تكون المهام الاساسية واضحة فان معظم القضايا المتعلقة « بكيف » و « متى » ابعد ما تكون عن الوضوح : فكم من القواعد يتعين اتباعه في الواقع ؟ وما الذي يتعين التركيز عليه وما الذي يتعين عدم التركيز عليه ؟ ما الذي يحبذه المدير وما الذي يتجاهله أو يكرهه ؟ ما هي الاولويات في حالة النقص ؟ كيف يجب ان توزع الجهود ؟ ان المستخدم مثله مثل الطالب الذي يبدأ مقررا جديدا ، يحتاج الى تحسس الموقف والرئيس .

وسنرى أن كلا من الرئيس والمستخدم يجدان ان تقييم مدى تقدم العمل أو حتى ماذا يتوقع ان يكون عليه العمل ، أصعب كثيرا مما ينتظره معظم المديرين غير المحنكين . ومن ثم فان هذا الباب سيركز على تصميم الرقابة لتوفير التغذية العكسية للمدير والرؤوس على السواء للقضاء على تلك الابهام .

### أنواع الرقابة :

من أهم اختبارات القيادة الجيدة ، القدرة على فهم واستغلال تنوع الرقابة . ذلك ان معظم المديرين لا يفهمون الفروق بينها ، كما أنهم ليسوا بقادرين على « تفصيل » الرقابة اللازمة للعمل . ويؤدي هذا الى كارثة لانه يشجع الرؤوسين على ان يفعلوا الاشياء الخاطئة ، ولا يتوافر للمديرين مرشد عن كيفية تخصيص انذر مورد لديهم : الا وهو وقتهم ..

والاسطورة المعتادة هي أنه على المديرين استخدام مجموعة واحدة من التعليمات ، نقصد مجموعة واحدة من الرقابة . وهذا مستحيل كما سنرى ، بسبب تنوع المهام التي يتعين انجازها .

ولا بد ان تمكن هذه الاداة الحاسمة للرئاسة ( أى الرقابة ) الرئيس من أن يقوم بمايلي :

١ - تدريب الرؤوسين والزامهم وحفزهم ( « رقابة المستوى الأدنى » ) .

٢ - تخصيص موارد الرئاسة لتحديد المشاكل ( « رقابة المستوى الأوسط » ) .



٣ - تقييم الاداء الشامل للتنظيم ( « رقابة المستوى الاعلى » ) لطمأنة المشرفين والمديرين والرأى العام .  
ويتطلب هذا ثلاثة انواع من التعليمات ومن الرقابة تختلف كثيرا عن بعضها البعض .

### مشاكل معتادة

من المحتمل ان يخلط المديرون بين البيانات والمقاييس المفيدة فى اقناع المشرفين والادارة الاعلى بان أعمالهم تتقدم بطريقة مرضية ( رقابة المستوى الاعلى ) وبين المقاييس التى يحتاجونها هم أنفسهم لرصد أعمالهم هم وتقييم أين يكون التدخل مطلوبا .  
ولا يميز المديرون عادة بين المقاييس التى تحفز المستخدمين على تحسين ادائهم ( تغذية عكسية ) وبين المقاييس التى تقيم مدى جودة ترابط العمليات الشاملة - المنظمة كمنظمة - وكيف يمكن الحفاظ على النظام ( رقابة المستوى الاوسط ) .  
وهناك اغراء للمديرين لكى يركزوا على الرقابة التى تمثل جوانب الوظيفة الاكثر سهولة فى تقييمها . وبذلك يشجعون عددا من ردود الافعال المدمرة من قبل الرؤوسين ، والتى يوفون عن طريقها بالمعايير ولكنهم يضررون بالنظام ككل . فعلى سبيل المثال يتعين على الرقابة ان تشجع المستخدمين على معالجة وظيفتهم على ملء اتساعها ، لكن كثيرا من « الاهداف » الكمية تشجع التركيز على تلك العناصر التى توضح النتائج الاسرع قابلية للمشاهدة .

### رقابة المستوى الأدنى لالزام الرؤوسين وحفزهم

لا يختلف الرؤوسون عن رؤسائهم ، فى أن لهم هم ايضا عددا من جوانب عدم التأكد فيما يتعلق بوظيفتهم . فقد قيلت لهم أشياء كثيرة ( ولم يقل لهم عدد معين من الاشياء ) وعليهم ان يشككوا وظيفتهم من بين خليط مشوش من المعلومات والاوامر والملاحظات والاشاعات ، وبصورة اكثر تحديدا عليهم أن يعرفوا كيف يخصصون وقتهم :  
لقد اخبرت بان الجودة والكمية هاما . لكنى أرى أن الناس يتم تأنيبهم فحسب عندما تنخفض الجودة دون المتوسط .  
ومع أن ذلك ليس فى وصف الوظيفة ، فانك تقيم هنا حسب عدد

الاجابات البارعة على الاسئلة التى يوجهها رئيس القسم فى اجتماعات الثلاثاء التى يستغرق كل منها ساعتين .  
وقد أوضح الذين اعمل معهم بجلاء انه من الخير مشاركة هؤلاء الانكياء .

ومن ثم فان المديرين الانكياء يسعون الى أن يكونوا اكثر من مجرد مشاركين سلبيين فى هذه العملية التى عن طريقها « يهىء » الرؤوسون الموقف لتقييم ما هو هام ، وما هو ثانوى ، وما هو ممنوع .  
ولدى المديرين ثلاثة اساليب لتشكيل التوكيد على ما سندعوه « المستوى الانى » من الرقابة . ( ونستخدم تعبير « المستوى الادنى » لان الاساليب المستخدمة واضحة وذات قيمة محدودة فى الاجل الطويل على حد سواء ) وهى :

- ١ - استخدام التدعيم / اساليب التعليم وادوات تركيز الانتباه .
- ٢ - وضع القواعد .
- ٣ - تحديد الاهداف الحافزة .

### **التدعيم الايجابى لكل عنصر بالوظيفة :**

أن الرؤوسين يسعون حتما الى تضيق نطاق وظائفهم . وتماما مثلما يريد المديرون اصفاء طابع روتينى على العمل وجعله قابلا للتنبؤ به ، فان الرؤوسين يريدون أن يقوموا بالاشياء التى تكون نتائجها اسهل وأكثر ضمانا . فيتجاهل ممثلو المبيعات العمل التبشيري ، ويتجاهل المشرفون تنمية العاملين لاحداث تغيير سريع ، وتكون دقة امناء الصندوق فى البنوك على حساب العلاقات الجيدة مع العملاء ، ويركز المدرسون على الابحاث القابلة للعقاب بسببها وليس على تحقيق تعليم أفضل .

ويسعى المديرون الى تقييم النطاق الكامل للنشاطات التى تشملها الوظيفة . وفى المرحلة الاولى ، فان لنظرية التعليم اعتبار هام هنا . اذ يسعى المديرون فى اطار من التشجيع ( المكافآت الايجابية ) الى تدعيم العناصر التى تم اداؤها بطريقة جيدة والى الاستمرار فى تذكير المستخدمين بتلك العناصر التى أهملت أو تم اداؤها بطريقة قليلة الجودة . وفيما يلى مثال لذلك :

المدير : لقد حققت يا أب قدرا طيبا من التقدم منذ أن استعرضنا الأمور آخر مرة . وانت الآن تبقى على الإدارات الأخرى مطلعة على جداولنا ، وتراجع يوميا الطلبات الآتية للتأكد من أنه ليس هناك عمل اضافي . كما اني معجب بالطريقة التي تواجه بها الطلبات التي تحتاج الى انجاز . والان وفي ضوء ما كنا قد قلناه عن النطاق الكامل لهذه المهمة ، فانه لا يزال هناك نشاطان اعتقد أنهما يحتاجان الى مزيد من الاهتمام . أولهما هو مراجعة سجل الاسبوع الماضي على أن تبين لي وللحسابات أين توجد الاختلافات الهامة . والثاني يتطلب اتفاق بعض الوقت ، لعدة مرات اسبوعيا على الأقل ، في العمل في الحديث مع الفنيين الذين قد تكون لديهم متاعب ولكن مشاغلهم أو خجلهم يعوق اتصالهم بك .

ويستخدم المدير ما يسمى « الوقف على شرط » ، والتدعيم الإيجابي أو « الملاحظة » لتحقيق أمور ثلاثة : تشجيع تكرار السلوك المطلوب باعطاء تدعيم ايجابي ( أو « ملاحظة » ) ، وجنب الانتباه الى الجوانب التي أغفلت من الوظيفة ، أو وضع الامر كله في اطار التشجيع الإيجابي كشيء متميز عن العقاب السلبي . ويعتبر هذا اسلوبا تقنيا سليما للتدريب .

ويتطلب هذا الاسلوب التقني زيادة على ذلك ، تلازما في المراحل الأولى بين السلوك والتدعيم ، واحدة بواحدة ، لكن ذلك يجب ان يصبح عشوائيا بصورة أكثر تقطعا مع الزمن . وهكذا بعد أن تنتهي فترة التعليم ، يأخذ المدير عينات عشوائية من سلوك العمل ليمنع تطور عملية تضيق نطاق الوظائف .

### المعاونة على ابراك الاتجاهات :

بالإضافة الى الميل الى تجاهل أو التقليل من الجوانب غير المرغوبة من وظائفهم ، فإن الرؤوسيين يتعرضون لاغراء القيام بالأشياء الأخرى التي يمكن أن تصححها رقابة المستوى الأدنى الجيدة . أنهم سيفشلون في رؤية المشاكل وهي تتراكم ببطء . وفي رأى علماء النفس فان الاتجاه الى قبول ما يستمر عبر فترة طويلة من الزمن باعتباره امرا طبيعيا أو قليل الأهمية ، يعتبر عملية تكيف وتوافق .

ويكشف هذا عن نفسه في تجاهل المديرين لتعاظم اضطرابات العمل ، وحوادث الامن ، وضعف ممارسات العمل . ونظرا الى أن المشاكل تتزايد ببطء وتظل موجودة لفترة طويلة ، فإنها تصبح كنوع من « الضجة » في النظام ، لكنها تنكر باعتبارها اضطرابات عشوائية عندما يسمع تديرها الحقيقي . وللتغلب على هذا يتعين على الرؤساء ان يبتكروا سلسلة من الاجراءات للفت الانتباه الى المشكلة ، ربما يجعل احدى الوحدات تتناقض مع الاخرى ، أو تحديد المسارات الاساسية .

ذلك هو الهدف من الاجراءات الراهنة للجودة ، العد التنازلي ، ومعدل الدوران ، شكاوى العملاء ، نفاد المخزون ، وما شابه ذلك . وهناك مشكلة أخرى اخطر متعلقة بإدراك الرؤوسين وهي ميلهم الى أن يروا فحسب تلك الاشياء التي يعتبرها روتينهم وتقاليدهم مجموعتهم وممارساتهم الماضية ، اشياء هامة . والواقع انه في ظل أي موقف للعمل سيتم تجاهل كثير من المشاكل والفرص لان الممارسة المقررة في المجموعة لا تسمح لهذه الاشياء بأن ترى<sup>(١)</sup> ، وهنا ايضا يواجه الرؤساء مشكلة توسيع تعريف الوظيفة ليشمل المجموع الكامل للموضوعات المتعلقة بها .

### الاياءات ليست خافية على هذا النحو :

يتعين على المديرين في سعيهم الى تشكيل سلوك الرؤوسين ليتفق مع الابعاد الحقيقية للوظيفة وليغطيها جميعا ، ان يراعوا ايماءاتهم والملاحظات غير المقصودة . ففي الوقت الذي قد يسعى فيه المديرون الى التوكيد على أهمية احد العناصر ببيان صريح حول ذلك ، فان سلوكهم قد يناقض ذلك :

كانت رئيسة ادارات الابتكرات في وكالة ماركسي للاعلان تؤكد على أهمية معرفة اناواق العملاء ، حتى وان كانت هذه يتم تجاهلها عادة . وفي حين كانت تدعو لذلك بين زملائها ، فانه عندما ارادت كتابة النماذج الجديدة مناقشة عميل محدد ، اظهرت انها مشغولة

---

(١) ان افضل دراسة لهذا التحيز الالراكي هي وصف جراهام اليسون لمختلف الادارات والوكالات الحكومية التي سعى الرئيس كيندي الى تعيئتها في أزمة الصواريخ الكوبية : « جوهر القرار » ، ليتل ، براون ، بوسطن ، ١٩٧١ .

للمغاية وانها مرتبكة بسبب موضوع هام بصفة خاصة .  
وفي الوقت الذي سيكون فيه المديرون مشغولين أو متحيرين  
أو غاضبين ، فان الرؤوسين قد يثيرون قضية ستسهم في تشكيل رأى  
الرؤوسين عن الوظيفة . ان معظم الرؤوسين يعرفون عن طريق  
ايماءات ذكية ، كيف يميزون ما يعتبره الرؤساء ثانويا أو هاميا .  
وما الذي « يصرون عليه » وما الذي يعتبرونه قابلا للاستغناء عنه  
بسهولة .

### ما يعتبر قواعد :

من الناحية الفكرية ، تحدد القواعد حدود السلوك المسموح به وحرية  
الرؤوسين في التصرف داخل هذه الحدود . وسيكون من الحمق السعى  
للعمل في ظل عدم وجود أى قواعد ، ما لم يختلف أى نوع من المخاطر  
أو الاعتمادات المتبادلة الخارجية . بالاضافة الى أنه بدون وجود قواعد  
واضحة ، فان معظم الرؤوسين سيبذلون جهدا كبيرا في التعرف على  
المعايير المخبوءة أو سينفرون من القيام بأى عمل قد يتجاوز قاعدة  
ضمنية غير واضحة ومن ثم يجب أن يكون المديرون راغبين تماما في  
توضيح هذا في عمليات المراجعة والرقابة المقررة :

المصاريف التى تزيد عن ٥٠٠ دولار هى وحدها تحتاج الى  
موافقة المسئول المالى .

كل منتج جديد يجب أن يكون استعماله آمنا حتى بالنسبة للطفل  
الصغير ، استخدم فقط المكونات غير القابلة للاشتعال التى  
حديثها ادارة الاختبار لدينا .

وهناك عادة مشكلتان مرتبطتان بالقواعد . اذ من المعتقد أن  
كثيرا من هذه القواعد هو متطلبات فنية أو قانونية مطلقة ،  
ويرغب المديرون في أن يطمئنوا الى ان الخطوات السليمة قد  
اتخذت :

لا يمكن اصدار شيكات بدون ان تحمل توقيعين .  
التوريدات الداخلية يتعين موافقة الادارة الطالبة عليها قبل  
تفريغها في مكان الاستسلام .  
لا تشغل الوظائف الخالية بدون موافقة المسئول المختص .



أن المنظمات يزيد عددها تدريجيا الى الدرجة التي يتم فيها تجاهل معظم الاشياء ، أو منع أو تدمير المبادرة الفردية لمواجهة المشاكل . وهناك أسلوب مشهور لخلق التنظيم ، كثيرا ما يستخدمه النقابيون المهرة ، هو مناورة « العمل بمقتضى القواعد » . . فعندما يخلص المستخدمون لكل قواعد التعليمات ، فلن يتحقق شيء لأنه ستكون هناك على الدوام معدات أقل مما تتطلبه ظروف الكمال أو الاوامر مما يستدعى الحصول على تصريحات اضافية وما شابه ذلك . وقد انتقدت دوائر الاعمال مؤخرا الادارة الفيدرالية للسلامة والصحة المهنية ، لمحاولتها وضع قواعد لكل احتمال متعلق بالسلامة مما ادى الى تبديد نفقات كبيرة وظهور أنواع من عدم الكفاءة .

ويتمثل الخطر الثاني في أن كثيرا جدا من القواعد سيتم تنفيذه من خلال اجراءات « الاقرار » ، أى الحصول على اذن من شخص له السلطة قبل العمل . وهذا أمر أكثر تكلفة في الوقت والاحوال من اجراءات « المراجعة » التي تقيم بعد التنفيذ ما اذا كانت القواعد قد روعيت ام لا :

هناك كل انواع الطرق التي تستطيع بها ان اؤدى عملي بكفاءة أكبر . لكن هناك قواعد واجراءات كثيرة بدرجة لا تسمح لى بابداء أى براءة . فعلى سبيل المثال يتعين على أن أمضى الى ادارة اختبار المنتج والحصول على موافقتها قبل ان أبدأ العمل ، حتى عندما لا تضم الطلبية أى اجزاء قابلة للاشتعال .

وكما رأينا فان كل جزء من التنظيم لديه اتجاه الى أن يرى ان احتياجاته هامة بدرجة يتعين معها الزام كل اقسام المنظمة الأخرى بان تحصل على الاذن أو التأشيرة منه ( دون الاقرار ) قبل ان تفعل أى شيء يمس صلاحياته .

### الأهداف الحافزة :

أن كل المديرين تقريبا يجدون انه من المفيد استخدام المقاييس الكمية للاداء فهي بسيطة بصورة جذابة لكن الامر الذي يدعو للأسف حقا انها قد لا تكون فعالة أو بسيطة بالقدر الذي تبدو به . وهى من الناحية النظرية توفر التغذية العكسية الحاسمة التي سستشجع الرؤوسين على أن يكافحوا بعزم أشد .

وتلك هي المعضلة التي يواجهها الرؤساء . فمن الواضح ان الرؤوسين تحفزهم التغذية العكسية الواضحة غير المبهمة حول الاداء ، ومع ذلك فليس هناك حافز بالبساطة التي يدعيها له انصاره . ذلك ان قضايا المساواة والمكافآت والمقارنات فيما بين المجموعات ، والضغوط ضد « كاسرى المعدل » من أجل حماية النفس - كل ذلك ييسر افساد كفاءتهم . ومع ذلك فان وجود الاهداف والتغذية العكسية حول الاداء في علاقته بالاهداف يحفز الافراد والمجموعات<sup>(٢)</sup> . ذلك ان وجود ما يبدو اهدافا معقولة ومعرفة كيف تم الاداء بالنسبة لهذه الاهداف ، يطلق الحماس والطاقة .

لكن المديرين المحنكين يتعلمون سريعا ان يكونوا حذرين من هذه الادوات الكامنة لان لها كثيرا من الآثار الجانبية غير المرغوب فيها . فالواقع انها تحرك معارضة الانواع الأخرى من رقابة « المستوى الأدنى » التي وصفناها . انها تشجع الرؤوس على تضيق البؤرة بل وحتى تحريف الوظيفة الى الدرجة التي تضر التنظيم بهدف اظهار نتائج جيدة . وفيما يلي بعض الامثلة المعتادة :

- بدأت شركة للتليفونات في قياس أداء « عمال اسلاك اللوحة الخلفية » الذين يعالجون التغييرات في ارقام التليفونات ، وذلك بحساب عدد الوصلات التي يقومون بها كل يوم . وعندئذ بدأ عمال الاسلاك في اهمال التخلص من الاسلاك الزائدة المرتبطة بالارقام المقطوعة ، فزاد وزن اللوحات بصورة باهظة من جراء الاسلاك الكثيرة المبددة ، بل وانهار بعضها .

- بدأت شركة للحاسبات الآلية في قياس أداء عمال الاصلاح للزبائن عن طريق قياس السرعة التي يتمون بها اصلاحات معينة في منشآت العملاء . ولكي « يبدو الامر جيدا » في عمليات الاصلاح الاكثر صعوبة ، كان عمال الاصلاح يتجاهلون التقارير المبكرة من العملاء عن المشاكل التي يصعب تشخيصها وكانوا ينتظرون حتى تتدهور المشاكل او تتكرر . وكان العملاء يستشيطنون غضبا من أوقات التعطل المتزايدة .

---

(٢) ان افضل استعراض لحبوح خطة الحوافز هذه هو استعراض و . ف . هـ وايت وآخرين ، النقود والحفز ، هارير ، نيويورك ، ١٩٥٥ .

— بدأ معلمو المدارس الذين يقاس اداؤهم على اساس نتائج امتحان الطلاب في « تدريس الامتحانات » واهمال نشاطات الفصل الدراسي الأخرى .

— يتجه المسئولون عن تنفيذ القانون الذين يقاس اداؤهم على اساس الجرائم « التي تم حلها » الى تجاهل الحالات الصعبة المعقدة التي قد تكون اهم من وجهة نظر الرأي العام .

— بدأ عمال النظافة الذين يجرى تقييمهم حسب عدد « عربات الزبالة التي تفرغ في مقلب الزبالة » يوميا في قلب ما يقل عن الحمولات الكاملة ، وعندما بدأ تقييمهم في ضوء وزن الزبالة التي يتم جمعها ، بدأوا يتنافسون مع بعضهم البعض حول الزبالة الأكثر وزنا والاسهل جمعا ، وتجاهلوا الزبالة الأخف والأكثر تشتتا في الشوارع .

— بدأ المديرون الذين يتم قياس نتائجهم على اساس درجة أمن الاداء في اخفاء الحوادث بان يقوموا بانفسهم بعلاج المستخدمين بدلا من اللجوء للعيادة ، والابقاء على المستخدمين المرضى في العمل لتجنب وصمة عار الحوادث « المضيعة للوقت » .

— يسعى المديرون الذين حققوا الارباح أو المبيعات المحددة في الميزانية الى اخفاء أو حجب الزيادات الاضافية وتوفيرها للعام التالي . وبالمثل فان النشاطات غير المربحة يتم الاستمرار فيها لتجنب عقوبة « التخفيض » المرتبطة بوقف خط الاعمال . وتتم المبالغة في الارباح بالمبالغة في قيمة المخزون ، واوراق القبض ، بل المبيعات .

— يتم الابقاء على المرضى في المستشفيات فترات اطول من اللازم اذا كان دخول المستشفيات يتوقف على عدد الاسرة المشغولة .

## التحريف والاختفاء :

أن المنظمة هي الخاسرة في جوانب كثيرة اذا ما أسئ استخدام هذه الاهداف الحاضرة . اذ يتم تجاهل الجوانب التي لا تقاس من الوظيفة . وتضار المصالح التنظيمية الاوسع نطاقا ، وغالبا يتم تدمير التعاون مع المجموعات الأخرى . ان الرؤوسين الذين يتبعون هدف الاداء المتزايد بعقلية احادية الجانب ليسوا في حالة ذهنية لمراعاة

احتياجات مجموعات العمل من أجل الجودة الأفضل ، وتغيير جداول التنفيذ ، أو أى نوع من التكيف ، بالنسبة لهذا الامر . بالاضافة الى أن نظام المعلومات فى المنظمة يصبح « ملوثا » . وتغدو مقاييس الاداء خادعة حيث يتجاهل الرؤوسون جوانب معينة فى عملهم . كما يزداد التحريف من جراء الاتجاه الى تضخيم الاداء ، وجعل « البعيع » أو القاعدة الملائمة التى يقاس التقدم على اساسها تبدو ضئيلة .

هناك ممارسة شائعة لدى المشرفين وعمال الانتاج على حد سواء هى الضغط لانقاص المعدلات المحددة لهم سواء على أساس خطة العمل بالقطعة أو ميزانية العام القادم للتكاليف والمبيعات . وتكرس الجهود « لاثبات » ان خط الاساس المقترح يصعب الوفاء به وكذلك تكرس الجهود لتحسين الاداء الحقيقى .

وهكذا فان المديرين الذين يقال لهم ان جميع المشرفين ظلوا على ميزانيتهم طوال العام لا يعرفون فى الواقع - بافتراض ان الميزانيات قد نوقشت وانتهى امرها - أكثر مما يعرفه المديرون الذين يقال لهم ان المستخدمين ينتجون فى المتوسط ١٢٠ فى المائة من معدلات الاساس .

واذ يتعين استخدام مقاييس النتائج ، فلا بد من جعلها حديثة لتعكس القيم التنظيمية المتغيرة . وكثيرا ما يفشل المديرون فى اكتشاف كيف ان الرقابة القائمة تتناقض أو تلغى الاهداف التنظيمية الجديدة .

- سعى رئيس شركة متنوعة الاهداف الى جعل قسمين يتعاونان . كان احدهما مربحا بدرجة عالية بالمقاييس التى تستخدمها خطة التعويض . وكان التعاون يعنى بالنسبة لهذا القسم تطوير منتجات منخفضة هوامش ربحها وازعاف النشاطات الجارية عالية الربحية . ورغم ان الرئيس أمر بالتعاون فلم يتحقق سوى القليل .

- بدأ برنامج للتدريب فى التحول من اعداد الطلاب للقطاع الخاص لوحده الى تدريب الطلاب من أجل الوظيفة العامة وقد وجد هؤلاء الطلاب انه من الصعب عليهم الحصول على وظائف وشعروا ان مكتب التشغيل فى البرنامج غير كفاء . والواقع ان تقييم مكتب التشغيل تم حسب متوسط أجور الطلاب الذين تم

تشغيلهم . ومع انخفاض اجور بداية التعيين في وظائف القطاع العام ، كان الحافز قليلا على تشجيع هذا النوع من التشغيل .

### الاهداف المغرية :

كما سنرى في الجزء التالي ، فان المستخدمين يمكن أن تغريهم جاذبية الاهداف التي يسهل قياسها . وفي ظل وجود مقياس واضح للاداء ومكافآت - أو عقوبات - كبيرة مرتبطة ببلوغ المقياس ، يسهل اغفال الجوانب الأخرى للوظيفة .

في دراسة اعدّها زملائي لأحد التنظيمات ، وجدوا تركيزا كبيرا على حجم المبيعات التي تحققها استثمارات الجديدة . ولا شك ان مديري الاستثمارات الجديدة المتلهفين على كسب الاعتراف بمنتجهم الوليد سيخضعون لأغراء تجاهل كل الجوانب الأخرى لوظيفتهم - القدرة على الاحتفاظ بالعاملين ، اعمال التطوير الإضافي للمنتج ، اشباع مطالب المجموعات الوظيفية الخارجية - لرفع ارقام المبيعات عاليا . ولا شك ان هذه الجوانب المهمة من جوانب وظيفتهم ستضر على المدى الطويل سمعتهم بل وعملهم<sup>(٣)</sup> .

وليس هناك حل بسيط لهذه المشاكل . ان المقاييس الكمية حافزة : بل قد تكون حتمية . ومع ذلك فان الرئيس الحكيم لا يبالغ في التركيز عليها ويوازن بينها وبين الاهتمام بالوظيفة كلها .

### بعض الافكار الخاطئة في الادارة بالنتائج :

هناك اعتقاد شائع على نطاق واسع يقول ان المديرين الجيدين يديرون بالنتائج فحسب . ويفترض ان هذا يعزز التفويض ، ويمنع الاشراف المغالى فيه ، ويحفز الرؤوسين على قبول المسؤولية ، ويوفر وقت المشرف للامور الهامة حقا . وفي حين ان الكثير من المادة الواردة في هذا الباب وفي الباب التالي تشرح لماذا لا تكون النتائج اساسا سليما لرقابة الادارة ، فان القائمة التالية تلخص هذه الاسباب :

١ - ان النظر الى النتائج فحسب يشجع الرؤوسين على انتهاج

---

(٣) الاتصالات الشخصية من روبرت بورجلمان ، مارس ١٩٧٨ .



سلوك قد يكون مدمرا للعلاقات التنظيمية . فقد يستفيد الرؤوس لكن التنسيق الضروري لاهداف التنظيم الشامل يعانى من جراء ذلك .

٢ - ان مثل هذا التركيز يشجع المنافسة المفرطة على الموارد النادرة ، مثل المساحة والعاملين والاجزاء وتسهيلات الصيانة ، ويؤدى الى اهمال جوانب الوظيفة التى لا تقاس .

٣ - من الصعب ان نعين بدقة سبب أو مصدر المشاكل . ذلك أن النظر الى النتائج وحدها لا يعطى للانسان معلومات كافية . فقد يخفق انسان ما فى جدول التنفيذ ، فى الميزانية ، أو فى المواصفات . لكن من هو المخطئ واين حدثت المشكلة ، ما الذى يمكن عمله لمنع حدوثها مرة أخرى ؟ وفى معظم الاحوال يتردد المدير ويرتبك عند الاجابة على مثل هذه الاسئلة ، لأن معلومات تغذيته العكسية تخبره فقط بأن هناك مشكلة . ومن الطبيعى ان يتضافر كل شخص وكل شئ لاختفاء ما يستحق اللوم أو تحويله الى الآخرين . ان قياس النتائج يشجع على « التهرب من المسؤولية » و « فرقة البالون » و « تجاوز الحسابات » وهى التعبيرات التى يستخدمها المديرون انفسهم فى وصف السلوك غير المشروع الذى ينغمسون فيه .

٤ - هناك عدد متزايد من الامثلة يتعين فيها اتخاذ اجراءات « الأزمة » لأن المدير المشرف قد انتظر طويلا ، وأصبحت الخسارة المحتملة بالفعل فشلا محققا وفى الوقت الذى تظهر فيه النتائج ، يكون الوقت متأخرا لعمل أى شئ بالنسبة لها .

٥ - فى مرات كثيرة لا يعترف بالاداء الجيد ، فى حين يعترف بالفشل فحسب .

٦ - ليس من السهل تقدير النتائج بالدولار وبالسنت ، بالنسبة لمجموعات كثيرة ، مثل هيئة المستشارين ، والخدمات ، والادارة . وتجد هذه المجموعات انه من الصعب تبرير وجودها فى ظل هذا الاسلوب للادارة بدون الاستعراض المتلاف « للبرامج » التى قاموا بها<sup>(٤)</sup> .

---

(٤) ليونارد سايلس ، السلوك الادارى ، ماكجروهيل ، نيويورك ١٩٦٤ ، ١٦٥ ص .

## الاستخدام الفعال للأهداف :

ومع ذلك فإن الاهداف هي حوافز هامة ، والقضية هي ان استخدام هذه الحوافز أكثر صعوبة فقط مما يفترضه معظم المديرين . فالرؤسون الذين يتم حفزهم على النجاح ، والذين يقرون بمشروعية قياتهم ، يؤدون على نحو أفضل عندما تكون لديهم أهداف واضحة ويحصلون على رجع صدى عن مدى جودة وفائهم بهذه الأهداف . وبالنسبة للعملية التي يتعين استخدامها ، فإن عناصر كثيرة يجب توفرها ووضعها في الاعتبار<sup>(٥)</sup> .

### الدافع الذي سيتم ادراكه باعتباره تناقضا هاما

يوجد في عدد يدعو للدهشة من الوظائف - خاصة الوظائف التقنية والادارية والمهنية - مقدار وافر من المشاكل التي يتعين حلها ، دون أن يكون هناك مؤشر الى ضرورة اجراء تحسين جوهري أو تغيير . والواقع انه بمضى السنين يصبح العاملون في تلك الوظائف أكثر تعددا على عملية اصفاء طابع روتيني كما لاحظنا بالفعل ، وعلى مستوى محدد من الجهد . ويسمى هذا الانتظام وهذه المقاومة للتغيير ، أو حتى الاعتراف بالحاجة الى التغيير « عجزا مدريا » .

وقد لاحظ علماء الاجتماع ايضا القدرة غير العادية للفرد على تجاهل الايماءات والاشعارات والبراهين الأخرى على أن التغيير ضروري أو انه سيكون نافعا ، عندما يكون مثل هذا التغيير صعبا أو مؤلما<sup>(٦)</sup> . ويسمى الافراد على نحو مريح لهم ، ادراك الحاجة الى القيام بأشياء أكثر عددا وتنوعا أو يبررون اهمالها . والمثال غير

---

(٥) قدم أرلين ميلتشير في كتابه « هيكل ومسيرة التنظيمات » برتيس هول انجلوود كليفس ن - ج . ، البابين ٩ و ١٠ ، ملخصا رائعا للكتابات التجريبية التي تؤكد القيمة الحافزية للأهداف والمعايير .

(٦) انظر كتاب أرفنج جانيس وليون مان « صنع القرار : تحليل سيكولوجي للصدام والاختيار والالتزام ، فرى برس ، نيويورك ، ١٩٧٧ . وبيان كيف ان صانعي القرار يعملون عادة على كتم واساءة تفسير ، أو حتى تجاهل البيانات غير المريحة ، خاصة تلك التي ستتطلب اتخاذ قرار له نتائج كريهة . ويسمى المؤلفان هذا « بالتلافى الدفاعي » .

العادى لذلك يتمثل فى قيادة البحرية فى بيرل هاربر التى اتجهت الى تفسير عدد كبير من التحذيرات من واشنطن بطريقة لم تفرض اى حاجة الى التعجيل باستعداد القاعدة .

فى ٢٧ نوفمبر ١٩٤١ على سبيل المثال تلقى الاميرال كيميل « تحذير حرب » صريح من رئيس العمليات البحرية فى واشنطن ، الامر الذى اثار قلقه لكنه لم يدفعه الى اتخاذ اى عمل جديد للحماية . وكانت هذه الرسالة تهدف الى أن تكون بمثابة متابعة قوية لتحذير سابق كان كيميل قد تلقاه قبل ذلك بثلاثة ايام فقط . وجاء فيه ان الحرب مع اليابان توشك ان تنشب ، وأن « القيام بحركة عدوانية مفاجئة فى اى اتجاه بما فى ذلك الهجوم على الفلبين أو جوام امر محتمل » وأكد التحذير الجديد انه « يتوقع قيام اليابان بتحريك عدوانى خلال الايام القليلة القادمة . » ووجهت تعليمات الى كيميل تطلب « تنفيذ عملية الانتشار الدفاعى الملائم » استعدادا لتنفيذ خطة الحرب البحرية . لقد كان التهديد الذى نقله هذا التحذير قويا بوضوح وبدرجة كافية لدفع كيميل الى بدء مناقشة مطولة مع هيئة أركانه حول ما يجب عمله . لكن يبدو ان يقظتهم قد اقتصرت على تركيز الاهتمام الدقيق على الطريقة التى صيغ بها التحذير . فخلال الاجتماع اوضح اعضاء هيئة الاركان لكيميل أن هاواى لم تذكر كهدف محتمل فى اى من تحذيرى الحرب ، فى حين ذكرت بوضوح اسماء اماكن أخرى - الفلبين ، الملايو ، ومناطق بعيدة أخرى . . . وفى ٣ ديسمبر ١٩٤١ ، بدأ كيميل نقاشا مكثفا مع عضوين فى هيئة أركانه عند تلقى تحذير جديد من رئاسة الاركان البحرية فى واشنطن يقول أن خبراء السفارة فى الولايات المتحدة قد حلوا رموز رسالة سرية من طوكيو الى كل البعثات الدبلوماسية فى الولايات المتحدة والبلدان الأخرى ، تأمرهم بتدمير وثائقهم السرية . وأبرك كيميل ان هذا الطراز من الأوامر قد يعنى ان اليابان كانت تقوم باستعدادات فى الدقيقة الأخيرة قبل شن هجوم على الولايات المتحدة . ومرة أخرى كرس هو ومستشاروه اهتماما كبيرا للصياغة الدقيقة لهذا التحذير الجديد الباعث على

القلق . واهتموا كثيرا بان البرقية تقول « معظم » وليس « كل »  
الوثائق<sup>(٧)</sup> .

## زيادة وعى الرؤوسين :

وهكذا فانه لكى يكون الدافع مفيدا فانه يتعين عليه ان يتغلب على  
الخمول السيكولوجى . للتمسك بعدم التغيير واتخاذ موقف سلبي  
والحفاظ على الاستمرارية . ولهذا السبب ركز علماء النفس  
الاجتماعيون منذ كورت لوين على أن الافراد الذين يتعين حثهم ، يجب  
حفزهم على ادراك البيانات على نحو سليم . ويتطلب ذلك ان يعد  
المديرون رؤوسيهم لكى « يروا » و « يسمعوا » و « يتعلموا » . فكيف  
يجعل المديرون رؤوسيهم حساسين ، وكيف ينبهونهم ويجعلونهم  
مستعدين ؟ .

أن هذا يتطلب المشاركة النشيطة من قبل الرؤوسين في تهيئة المسرح  
الذى يتم فيه ادراك المشكلة ، والتناقض ، أو الحاجة التنظيمية بصورة  
سليمة ، ويمكن مواجهتها فكيف يتم ذلك :

١ - ان الاتفاق المشترك أو على الأقل المناقشة المتبادلة للأهداف  
والمعايير والغابات أمر مطلوب - حتى يكون هناك نوع من الاجماع  
على ما يمكن اعتباره توقعات معقولة . وهناك قدر طيب من البراهين  
على أن الأهداف التى تعلو « بقدر معتدل » و « معقول » عن الاداء  
الحالى ، هى الأكثر قدرة على الحفز<sup>(٨)</sup> .

٢ - يجب ان يشارك الرؤوسون في توفير البيانات والأساليب التى  
سيتم بها تقييم بلوغ الهدف . فعلى سبيل المثال يستبعد المديرون الذين  
يقيمون على اساس ربحية وحداتهم ، النتائج غير السارة عندما يكون  
هناك تخصيص مجحف أو تعسفى للنفقات العامة المشتركة أو للنفقات  
الأخرى غير القابلة للسيطرة عليها . كما يمكن أيضا تجاهل بيانات  
الاستقصاء التى تشير الى أنخفاض معنويات رؤوسيهم بصورة  
خطيرة ، ما لم يكن للمشرفين ثقة فى الأساليب التى اختيرت لقياس

(٧) « فشل الاميرال كيميل فى بيرل هاربر » ، المرجع المذكور ، ص ١٢١ - ١٢٢ .

(٨) ميلتشر ، المرجع المذكور ، كذلك لا يمكن ان يكون هناك قدر كبير من الأهداف  
والمعايير ، وربما كان العدد الذى لايزيد عن ثلاثة الى خمسة هو الأمثل .

« المعنويات » ( ان التعبير الشائع لتنمية التنظيم في هذا الصدد هو أن لدى المديرين الذين يجرى حفزهم احساسا « بتملك البيانات » . وكان ذلك يسمى منذ خمس وعشرين سنة خلت « بحوث العمل » لانه كان يتحتم على سبيل الافتراض أن يكون المدير التنظيمى مشاركا لأولئك الذين يقومون بالقياس - أو البحوث - ومن ثم يتحتم ان يشعر بأنه ملزم بأن يفعل شيئا فيمايتعلق بما سيتكشف مهما كان ، فيما يتعلق بما ستظهره البيانات ) .

كان رئيس القسم في شركة كبيرة للادوية حريصا على الا يشعر مدير رئيسى بمدى الضرر الذى قد يلحق بمستحضر دوائى معين اذا ما كان المنافسون قد نجحوا في الوصول الى بعض التركيبات الجديدة . واقترح نائب الرئيس ان يقوم المدير بدراسة لادارة البحوث والتطوير لدى المنافس - قائمة على اساس المطبوعات المنشورة وصحف المهنة ، و « اشاعات الصناعة » والمعلومات الأخرى - وتلخيص التطورات المحتملة عبر السنوات الخمس القادمة . وليس مما يدعو للدهشة ان المدير التنفيذى المعنى شعر عندما اكتملت الدراسة بأنه مضطر لاتخاذ خطوات لتحسين موقفه في السوق .

بالطبع ان كثيرا مما يسمى « تدريب الحساسية » يفعل هذه الاشياء على وجه الدقة . ان الافراد يتعلمون أولا ان الناس من حولهم انداد ، وليس لهم اهداف شخصية خاصة - ويكونون عادة غرباء عنهم قبل اللقاء - ويسمعونهم يقولون ما يبدو أشياء نزيهة بالنسبة للآخرين . ثم ينغمسون معهم في مداولاتهم . وعندما تصبح المجموعة ناقدة لهم - مثلا نزاعة الى الاستبداد أولاها احكام مسبقة تجاه النساء والاقليات فان النقد يبدو قابلا للتصديق ومروعا . ولما كان الذين يوجه اليهم النقد غيز مستعدين لمثل هذا الانتقاد القاسى ويذهلون من صراحته ، فان ذلك قد يدفعهم الى محاولة احداث شيء من التغيير في سلوكهم . ويحدث هذا لانهم يدركون حينذاك ان هناك تناقضا بين الصورة التى اعتقدوا انهم اسقطوها لدى الآخرين عن أنفسهم ( عن اللياقة والنزاهة ) وبين ما يسمعونه بآذانهم ، وما يقوله الناس عنهم . ومن الواضح ان ذلك سيكون أشد أثرا من سماع محاضرات عن السلوك



الجيد أو المثالي أو حتى من سماع رئيسهم وهو ينتقدهم ( « انه ينتقني دائما ، وتلك مجرد حملة أخرى من ادارة العاملين البلهاء تلك » ) .

## الثقة في القدرة على التغلب على المشاكل والحصول على الاشباع

كما أوضحنا من قبل في مناقشتنا لما سمي بنظرية « الوسيلة - الهدف » ، فإن الأفراد يمكن حفزهم فقط عندما يؤمنون بأن جهودهم يمكن ان تؤدي الى نوع من التمايز وانها لن تدمر ولن تعاكس ولن تضعف بتأثير اناس آخرين ، أو بتأثير الاحداث . وهكذا فقد تكون هناك دوافع ملائمة ومقبولة ، لكن اذا كان واضحا ان ما يمكن عمله قليل ، وانه ليست هناك موارد فائضة لينجز بها اى شيء ، وان هناك احساسا باليأس فان هذا « التناقض » سيكون مدعاة للاحباط . ان من يتعرض لذلك سيكون مثل انسان يتم شدة في اتجاهين متعارضين في الوقت نفسه .

وكما لاحظنا في الباب الثالث ، يجب أن يشعر الرؤوسون بأن هناك شكلا من أشكال العدالة والقابلية للتنفيذ ، أى ان « الامر يستحق العناء » . وفي الاوضاع التى يكون التغيير فيها ملحا بشدة - بسبب استياء الانداد ، ونقص الاعتراف - اوحى يعاقب على الفشل بعنف بالغ ، فان الافراد قد يؤمنون بالحاجة الى القيام بعمل ما ، لكن النفقات المحتملة لذلك ( مقارنة بالمنافع المحتملة ) قد تمنعهم من القيام بالمبادرة .

## التغذية العكسية

من الواضح ان التشابه بين الجهد المستمر للتجاوب مع الازمات وبين الحاجة الى التغيير تتوقف اساسا على توافر التغذية العكسية . فكما ألح انصار نظرية الانعكاس الشرطى والعلماء السلوكيون ، فان تكرار الجهود يتوقف على التعزيز الايجابى . وبالإضافة الى تأثير التغذية العكسية على التشجيع والتعلم ( تعلم أن المبادرة موضع تقدير ، « مربحة » ، تستحق العناء ) فانها ضرورية لكى تعرف موضعك بالنسبة لهدفك .

منذ بضع سنوات خلت لاحظ صديق لى من علماء علم النفس الصناعي ان كثيرا من الوظائف الادارية تشبه ميدانا للرماية ليس فيه اى اضاءة : لا تعرف فيه ابدا مدى قربك من الهدف ، ولكنك تعرف فحسب ما اذا كنت اصبته أم لا .

ويعتقد كثيرون من علماء النفس ان هذه التغذية العكسية تتوفر على خير نحو بواسطة الاساليب « غير الاستنباطية » أى عندما يرى الافراد النتائج بأنفسهم أو عندما تبينها بعض الاساليب غير الشخصية . ويتناقض هذا مع سجلات الرئيس للمراقبة التى يحتمل ان تحرف النتائج . بل ان تمكين الرؤوسين من الاحتفاظ بسجلاتهم الخاصة بما يتحقق كل يوم ، أو اسبوع ، أو فترة محاسبية أو استخدام مؤشرات مادية لا ابهام فيها ( مثل تكديس الفيشات لتبين كم عدد الصناديق التى شحنت ) أفضل بالنسبة للتقييمات الاشرافية . فكما زاد احساس الافراد بالتقدم ، زادت حوافزهم لمواصلة العمل .

### رقابة المستوى الأوسط :

كذلك يحتاج المديرون الى الرقابة لتبين لهم اين ومتى يكون التدخل ضروريا . وهذه انماط من الرقابة مختلفة للغاية عن تلك التى وصفناها ، ويزداد احتمال تجاهلها أو اساءة فهمها . والواقع ان مديرين كثيرين للغاية يستخدمون رقابة المستوى الأدنى لهذا الغرض ، فهم على سبيل المثال يفترضون ان الاهداف الكمية ستبين لهم مدى جودة اداء التنظيم . لكنها لن تبين ذلك طبعاً للأسباب التى ناقشناها بالفعل ، انها مفيدة باعتبارها علامة للمراجعة ( صوة ) وحافزا لكن ما يبحث عنه المديرون هو مقياس لأداء النظام : كيف يتم التنسيق بين الوظائف وبين عناصر الوظيفة الواحدة وكيف يعمل النظام باعتباره نظاما .

ويحتاج المديرون فى تقييم أداء النظم الى معرفة اشياء ثلاثة :

١ - هل تؤدي الوظائف بطريقة تفضى الى تعظيم الكفاءة التنظيمية ؟ ان دراساتنا عن الكفاءة تبين انها تتطلب تطوير روتين سلس يربط الوظائف معا ، وعدم وجود اى نوع من الصراع والتهرب من العمل والمصادمات حول من يتعين ان يفعل ماذا ، وكيف ، ومتى . ان المديرين المحنكين يقضون وقتا كبيرا فى معالجة هذه الامور بعبارة أخرى ،

ضبط مناطق التداخل بين الوظائف وذلك لكى يقيموا كيف تعالج علاقات الحدود هذه .

٢ - هل تم ترجيح سليم للعناصر الداخلية للوظيفة بما يجعل المستخدمين يبدون ما يسمى عادة ، وبصفة عامة « الحكم الجيد » عن طريق المفاضلة بين الوقت والقدرة على التمييز بين مختلف الاعتبارات التى يسيطرون عليها ؟

٢ - هل الرؤوسون يستجيبون للمشاكل غير المتوقعة باظهار القدرة على تغيير الروتين ؟

وهكذا يتمثل جوهر نظم رقابة المديرين ، فى مقاييس الامور التالية :

السلوك فى مناطق التداخل .

تناوب القرارات .

المبادرة والتغيير .

تلك هى الجوانب الثلاثة لآى وظيفة والتى عن طريقها يستطيع الانسان ان يميز الاداء الجيد من الردىء ، والتى تحدد تخصيص المديرين لوقتهم الشخصى . وكما سنرى فانه فى حين تكون هذه المقاييس اصعب فى تطويرها من رقابة « المستوى الادنى » الأكثر بساطة ، فانها لا تدمر ذاتها ، اى انها لا تتجه الى أن تكون مدمرة للقيم التنظيمية مع الزمن .

### وصف الوظيفة بمصطلحات النظم :

من الجلى ان تكون نقطة البدء فى مراقبة مناطق التداخل ، هى تحديدها واذا استخدمنا المشترين الصناعيين كمثال ، يمكن ان نصور الاسلوب وان نبين كيف توفر هذه المقاييس طريقة لتقييم الكفاءة افضل من المقاييس الاكثر تقليدية .

ولتبسيط القضية نورد فيما يلى بعض مناطق التداخل للوظيفة :

١ - الاستجابة لطلبات الشراء من المستعملين الداخليين وهنا يتعين على المشترين ان يمزجوا بين نمط الخدمة ونمط الاقرار . ذلك أن بعض الطلبات على الاقل ستحدد مواد أو تواريخ للتسليم مكلفة دونما ضرورة اما لانها تتجاهل البدائل الأقل سعرا

والمخزون الموجود حاليا من الأجزاء المشتراة بكميات أو لأنها تحدد تاريخا للتسليم قريبا بدرجة مبالغ فيها . ويسعى المشترون المتيقظون الى اكتشاف احتياجات العملاء الداخليين ، اين يكون من الملائم ان يتجاوبوا مع طلبات اداء خدمة ، واين يكون من الضروري ان يحاولوا تعديل الطلبات للوصول الى تكاليف اقل . ذلك ان الضغط المبالغ فيه ( الاقرار ) على العملاء يجعل وظيفة الشراء عبئا باهظا بالنسبة للمديرين المسئولين ، كما ان الجهد القليل على نحو مبالغ فيه لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية يرفع تكلفة السلع المشتراة ( فعلى سبيل المثال فان تكريس وقت اقل من اللازم للتسليم يرفع التكاليف بجعل المزايدات صعبة ) .

٢ - التفاوض على الشروط مع البائعين ومتابعة التسليم . ان « خليطا » مشابهها نوعا ما لذلك امر مطلوب للتعامل مع البائعين . وهنا تكون مهارات التفاوض مطلوبة ، لكن الضغط الزائد عن الحد سيدفع البائعين غالبا الى اعطاء مواعيد تسليم أو أسعار غير واقعية ( يحتمل تجاوزها في بعض مواضعها ) كما ان الضغط الاقل من الحد الضروري يحمل المنظمة تكاليف او تواريخ تسليم غير موثوقة بونما ضرورة . لكنه بالاضافة الى ذلك ، يتعين على المشتريين ان يستمروا في المتابعة ( أى المراجعة ) ليتأكدوا من أن شيئا لم يطرأ ليعوق البائعين عن التسليم . واذا حدث هذا الطارئ ، فانه على المشتريين ان يتصلوا بالعملاء ليخطرهم بالمشكلة ( أى يعملوا كأداة اتصال ) .

٣ - الاستكشاف المستمر لمصادر التوريد الجديدة . ان المشتريين الكفاء متيقظون للنقص المحتمل ، وعجز البائعين ، ومصادر التوريد الجديدة . فعلى سبيل المثال يتعين ان تثير امكانية حدوث نزاعات عمالية أو طوارئ أخرى ، بحثا واسعا عن موردين أو بدائل أكثر ضمانا .

وهكذا فان عمل البائعين يوصف في ضوء مناطق التداخل التنظيمي ويقيم في ضوء القدرة على « استغلال » هذه التداخلات : مهارات التفاوض ، القدرة على التجاوب ، المبادرة . وهذا يعنى التقييم من

خلال المشاهدة ومراجعة جودة العلاقات ، ومناطق التداخل التنظيمية الحاسمة :

المشتري - العميل

المشتري - البائع

المشتري - البائع - العميل

المشتري - السوق

وبصورة أكثر تحديدا يمكن القول بأنه يتوقع ان يعالج المشترون وظيفتهم في ضوء سماتها التنظيمية . وهذا يعنى ان بيانات واناسا معينين سيؤثرون عليها ( فعلى سبيل المثال يتعين عليهم مسح بعض الاحصاءات المنشورة ، وان يستجيبوا لطلب الخدمة ، وان يراجعوا التقارير الدورية ، وماشابه ذلك ) . وسيطلب ذلك استجابة معينة ، بشرط وجود معيار محدد للعمل ( على سبيل المثال « تحذير العميل » ) اذا كانت البيانات أو المعلومات تتجاوز حدا أعلى للعمل محددا سلفا .

مفهوم تدفق العمل في الوظيفة

البيانات	اذا أوفى	مبادرات
الطلبات ...	المشتري ..	بمعايير .....
معلومات غير	العمل	الى الآخرين
رسمية		

وحيث ان كل وظيفة تشكل جزءا من شبكة من الوظائف الأخرى والعلاقات المتبادلة ، فانه من السهل تماما عادة تحديد « نقاط التقاطع » حيث لا تتشابه الوظائف فيما بينها بطريقة سليمة . ان الشكاوى تنساب « الى أعلى خط التنظيم » ويظل المديرون مشغولين بالتوسط أو التحكيم في المنازعات .

قياس المفاضلة :

هناك عنصر حاسم في معظم الوظائف هو القدرة على استغلال المفاضلة بين الأهداف المتناقضة أو القيود . ويسمى هذا عادة على نحو غامض ممارسة الحكم الجيد أو المهارة الادارية ، لكننا يمكن ان نضفى عليها معنى سلوكيا ووضوحا . ان معظم الوظائف تضم



متطلبات متعارضة ، والتركيز المبالغ فيه على احداها سيضر بغيرها .  
- في بريطانيا تستعمل ادارة المرافق كتبة يردون على التليفون  
للإجابة على شكاوى الطوارئ وتوجيه خدمات الإصلاح .  
ويتلقى الكتبة مكالمات تزيد كثيرا عما يستطيعون معالجته .  
ويتعين عليهم ان يتعلموا الموازنة بين قيمة تخصيص وقت أكبر  
لعمل معين - الامر الذى سيتيح لهم القدرة على حل المشكلة  
بالتليفون - وبين الحاجة الى معالجة حجم معين من الطلبات .  
ان المكالمات الموجزة على نحو يزيد عن اللازم تؤدي الى ارسال  
عدد من رجال الخطوط ، وتجعل العملاء الآخرين ينتظرون ويزيد  
خطر تسرب الغاز ، مما قد يؤدي الى الانفجار .  
- يتعين على العاملين في بوابة خطوط الطيران التجارى ان  
يوازنوا بين قيمة تأخير الرحلة للتأكد من أن كل الحقائق قد  
وضعت على الطائرة وضمان وجود الركاب الاضافيين من  
رحلات الوصول المؤخرة وبين رغبة الراكب ومطالبته بالرحيل في  
الموعد المحدد<sup>(٩)</sup> .

كما ان مثل هذه المفاضلة تتطلب التفاوض عادة فيما بين  
الاشخاص . فقد يكون لشركة الطيران عاملين مختلفين لمعالجة  
الحقائق ولمعاملة الركاب . ان وكلاء المشتريات الذين يقومون بعملهم  
على نحو جيد يسعون الى التوفيق بين الاحتياجات المشروعة للبائعين  
( للحصول على وقت أو نقود زيادة ، أو على مواصفات أيسر ) وبين  
احتياجات العملاء الداخليين .

وهكذا فان ما يدعونه المديرون بالحكم هو ببساطة القدرة على  
معالجة المشكلات الفردية بالمفاضلة الصحيحة . وهذا يعنى تجنب  
القواعد الثابتة والتعامل مع كل موقف فى ضوء سماته الخاصة .  
والواقع ان معظم الرؤوسين غير راغبين أو غير قادرين على القيام  
بهذا ، وبدلاً من ذلك يطورون قواعد الروتين القائم على التجربة لكى  
توفر اجابات آلية أو اجابات تحمى مصالحهم الشخصية وليس  
مصالح المنظمة . ويتضح هذا المسلك الأخير فيما اسماه الاكاديميون

---

(٩) اقتبس من تحليل صحيفة وول ستريت جورنال لشركة « ايسترن إيرلينز » ، ١١ مايو ١٩٧٧ ، ص ٨ .

« الحل القائم على مبدأ تحقيق الحد الأعلى بالحد الأدنى<sup>(١٠)</sup> » .  
 أن هذا الحل يكفل للمرؤوسين الحد الأدنى من المخاطرة . ولنتأمل ذلك المثال الذى يقيم فيه احد المديرين نصيحة أحد المستشارين التى تبدو مناقضة لما يعتقد المدير انه المسار السليم للعمل . فبدلاً من القيام بتقييم دقيق للامكانيات فى ضوء مزاياها الجوهرية ، فان القرار يتخذ بطريقة تقلل إلى ادنى حد الخسائر السياسية الشخصية للمدير بواسطة هذا الطراز من مصفوفة القرار ( التى تقيم المخاطر التى يتعرض لها المدير ) :  
 يتوقع المدير أن تكون النصيحة :

طيبة	سيئة	يقدر المدير
ليس هناك مخاطر ، بل سيحصل على بعض الفضل	هناك مخاطر قليلة ، ويمكنه أن يلوم هيئة المستشارين .	
هناك مخاطر كبيرة ، وسيلوم المستشارون المدير وكذلك الرؤساء .	ليس هناك مخاطر ، وسيكون المستشارون سعداء لنسيان الأمر .	ان يرفض

إن مثل هذه المصفوفة القائمة على مبدأ الحد الأعلى بالحد الأدنى تدفع مديرين كثيرين إلى قبول مقترحات المستشارين بصورة غير نقدية لأن الخسارة الأكبر (لوضعهم) يمكن أن تترتب على الرفض ، وبرغم كل شيء فإنه من الصعب معرفة ما سيثبت أنه صواب .  
 إن نفس النوع من المفاضلة « الأتانية » يعرض للخطر تصميم طائرة جديدة . ذلك أن الوزن فيها من المشاكل الواضحة التى تواجه المصممين ومهندسى التطوير . إذ تميل الطائرة إلى أن تكون أكثر وزناً مع اضطراد التصميم . ويمكن تحديد السبب فى استخدام المهندسين لحل من النمط القائم على مبدأ الحد الأعلى بالحد الأدنى ، للمشاكل

( ١٠ ) ان المصطلح نفسه نتاج للتحليل الرياضى لمورجنسترن وفون نيومان والذى اصبح اساساً « لنظرية المباريات » - اتخاذ القرار حيث يكون لك خصم او اكثر يحتمل ان يقوموا بخطوات تلتفى قرارتك .

التي تواجههم . ذلك أن المهندسين الذين يصممون جزءا أما يسألون أنفسهم أين يكمن الخطر الأكبر للفشل الشخصي ، وتكون الأجوبة دائما هي أن ذلك يكمن في جزء أو مكون يثبت فشلا هيكليا أثناء الاختبار . وهكذا ، إذا كان هناك خيار بين الإصرار على حدود الوزن التي جاءت في التصميم الأصلي أو إضافة وزن لضمان أن الجزء يفي بمتطلبات الأداء ، فإن المهندسين باستمرار سيضيفون الوزن . وهكذا يتجنبون الخطر الأكبر . لكن حيث أن الجميع يفعلون ذلك ، فإن كل طائرة جديدة سينمو وزنها بصورة كبيرة نتيجة لأسلوب تجنب المخاطر هذا .

إذا لم يضاف وزن للتصميم وفشل في الاختبار - لوم كبير إذا لم يضاف وزن للتصميم واجتاز الاختبار - بعض الفضل . إذا أضيف وزن للتصميم وفشل في الاختبار - بعض اللوم - فعلى الأقل تمت المحاولة<sup>(١١)</sup> .

إن المديرين الذين يعتبرون هذا عنصرا هاما في الرصد ، لابد وأنهم سيجدون أنه من الأسهل نسبياً أن يفصلوا الرؤوسيين المرنيين المتكيفين عن أولئك الذين يفرطون في أضفاء طابع روتيني على جوانب عملية صنع القرار لتحقيق أقصى ضمان ضد المخاطر .

### المبادرة في التكيف :

حاول مراقبون كثيرون أضفاء طابع كمى على أداء المكون التقديرى في الوظيفة<sup>(١٢)</sup> . وهم يقدمون لذلك حجة ، صحيحة بدرجة كبيرة ، تقول بأن الإدارة لا تهتم أساساً بالأفراد الذين يؤدون النسب المطلوبة من العمل . لأنه إذا لم تؤد هذه النسب ، فإنه يتعين إعفاء هؤلاء الأفراد ( وحينذاك تصبح النسب المطلوبة ، رقابة من المستوى الأدنى ) أما الأمر الجدير بالاطراء أو الاستهجان فهو كيف يواجه الأفراد الجانب التقديرى :

---

(١١) اقترح هذا المثال البروفيسور ر . ر . ريتي ، جامعة الدولة في بنسلفانيا . .  
(١٢) ويلفرد براون ، «م هو العمل ؟» هارفارد بيزنس ريفيو ، مجلد ٤٠ عدد ٥ ، سبتمبر أكتوبر ، ١٩٦٢ ، ص ١٢١ - ١٢٨ . وكذلك جون فلاناجان وروبرت بيرنز «سجل أداء المستخدم : أداة تقييم وتطوير جديدة» ، هارفارد بيزنس ريفيو ، مجلد ٣٢ عدد ٥ ، سبتمبر - أكتوبر ١٩٥٥ ، ص ٩٥

— إن الآلة تبدأ في العجز عن الاداء السوى لكنها تستمر في الانتاج في اطار مستويات السماح المقررة . فهل يكتشف عامل التشغيل المراحل الاولى من المشكلة ويخطر المشرف ؟

— إن ملف المتنوعات يبدأ في التضخم على نحو غير ملائم وغير مفيد فهل سيقوم الكاتب الذى يحتفظ بالملف بالمبادرة إلى السعى إلى فتح ملفات نوعيات جديدة ؟

— يتعثر جدول التنفيذ بسبب عجز متوقع في الاجزاء فهل يقوم المستخدم الذى يتولى الوظيفة بالمبادرة ويقترح طرقا مختصرة لتعويض التأخير المؤقت ، بما في ذلك تغيير تتابع المهام ؟ «

ويمكن قول هذا بطريقة أخرى وهى أنه خليق بكل مستخدم أن يعرف متى تكون هناك حاجة إلى ادخال التغيير ، وأين يكون الروتين القائم غير مناسب . ( سيعالج هذا باعتباره الاستجابة الاولى للمدير في الباب التالى ) .

### استخدام التفويض وقرارات الترقية :

يستخدم المشرفون الأكفاء التفويض كوسيلة لتوسيع ( أو تضيق ) الجانب التقديرى في الوظيفة . وهكذا قد يكون لدى المديرين عددا من المحللين الذين يعملون من أجلهم ولهم نفس اللقب الوظيفى ، لكن الذين يبدون مهارة في المفاضلة أو في الحكم هم الذين يفرضون قدرا أكبر من الاستقلال الذاتى . وقد تتسع وظائفهم لتشمل مسئوليات جديدة و ( أو ) تقل عدد المراجعات أو عدد المطالبات التى تصدر من الرئيس « بمراجعة ما يخططون لعمله » . ذلك أن القدرة على اظهار تحكم جيد في الجزء التقديرى من الوظيفة الادارة الرشيدة على أن تمنح قدرا أكبر من حرية التصرف .

فبالنسبة للمديرين يبين هذا النوع من الرقابة ما إذا كانوا قد طوروا مقاييس داخلية ملائمة لتقدير أين كان عملهم فعالا . ويتعين أن يكون مديرو المستوى الأعلى قادرين على ملاحظة المقاييس « وهى تعمل » عندما تشير إلى وجود مشكلة — وأن يزدوا على سبيل المثال عدد ونطاق مبادراتهم .

منذ بضع سنوات خلت لاحظنا التوقف الوشيك لشركة كانت

تعتمد بدرجة عالية على منتج جديد كان يحسب ويطبع الأسعار لصناعة خدمة هامة . فعندما تغيرت الضرائب كان من الضروري أن يتم تغيير الترتيب الداخلى للآلة الطابعة الموضوعة فى منشآت العملاء وبسبب اضرابات غير متوقعة ونقص فى المواد ، تأخر صنع الاجزاء التى يتعين تغييرها . واستمر نائب الرئيس المسئول فى حث كل إنسان على العمل ، واجهد نفسه كثيراً ، لكنه لم يغير كثيراً فى عملية الشراء ( توفير الاحتياجات ) . وعندما أخطر الرئيس بما كان يحدث وبارك ما لا بد أن كل إنسان كان يعرفه - وهو أن عجز العميل عن أن يحصل على آلات طباعة متطورة فى الوقت الذى يبدأ فيه تطبيق الضريبة الجديدة قد يعرض للخطر استمرار بيع منتج الشركة الجديد ( « لم يكن مرناً بدرجة كافية » ) - بدأ فى التحرك . فتم التعاقد مع موردين اضافيين ، واستؤجرت الطائرات ، وحددت مواعيد لورديات اضافية ، واصلت حالة الطوارئ كاملة . وانزلت درجة نائب الرئيس لأنه فشل فى اتخاذ الخطوات الواضحة لعلاج المشكلة . لقد فشل فى الجانب التقديرى من وظيفته .

### لماذا رقابة النظم ؟

كما رأينا فان لمعظم ما يقيسه المديرون وما يقيمونه بعض القيمة الحافزة ، لكن هذه الرقابة تتجه إلى الاضرار باداء المنظمة كمنظمة . ويدرك معظم المديرين هذا ولكنهم يميلون إلى تجاهله باعتباره تكلفة ضرورية :

نحن نعرف أن أى رقابة نستخدمها ستظل صالحة لسنوات كثيرة . لكنها ستبلى بعد ذلك لان الناس سيتوصلون إلى طرق للتغلب على النظام . ومن ثم نتجه عندهذ إلى نظام جديد ، وهكذا . لكن سمة تدمير الذات هذه ليست أمراً لا يمكن تفاديه . إنها مستنبطة من افتراض مسبق غير واقعى يقول إنه يمكن تقييم الوظيفة فى فراغ . أن الرقابة التقليدية تسعى إلى النظر إلى مخرجات الوظيفة كما لو كان الافراد مسئولين فقط عن ناتج نهائى من السلع أو الخدمات . وفى الواقع فان المنظمة تعتمد على التنسيق والتكامل ،



ويتطلب الأمر قياس الاداء بنفس مقاييس « النظم » . وذلك هو أساس التوصية بضبط مناطق التداخل ، والمفاضلة ، والاستجابة التقديرية ( للمشاكل غير المتوقعة عادة ) ويركز هذا الانتباه اساسا على عملية الادارة وليس ببساطة على النتيجة النهائية . يضاف إلى ذلك ، أن هناك دلائل كثيرة على أنه يمكن التنبؤ بالاعطال الفنية المستقبلية بملاحظة قصور الاداء التنظيمي . وذلك شرط هام لاي نظام للرقابة . ذلك أن الاعطال في مبادلات أنسياب العمل والاستقطاب الداخلي ( في العلاقات بين المجموعات الفرعية ) تسبق باستمرار الاعطال الفنية ، وظهور الاخفاق في الالتزام بجداول التنفيذ ، وقصور الاداء ، وضياع الأموال .

### رقابة المستوى الأعلى لطمانة الأطراف الخارجية :

في كافة المجالات ، وليس في الشركات فحسب ، هناك اهتمام متزايد بقضية المساءلة : هل تنجز المنظمة ما أقيمت من أجله ؟ ويتعين على رؤساء هذه المنظمات إن يبرهنوا لمجموع ناخبيهم - الادارة الأعلى ، الحكومة التي تزود بالموارد ، مجموعات المجتمع - على أنهم جديرون بتكاليفهم ويحققون أهدافهم .

ومقاييس الانجاز هذه ليست رقابة بالمعنى الذي استخدمنا به المصطلح . فهي في الواقع دفاعات ضد الأطراف الخارجية ، حاجز لحماية المنظمة من أن يغزوها المحققون أو يتهدهدها انخفاض الدعم والتأييد لها .

وهي عادة نتائج كمية ، ليست شبيهة بالاهداف الدافعة التي وصفناها باعتبارها رقابة المستوى الأدنى :

عدد المرضى الذين تم علاجهم خلال السنة المالية

عدد ووزن الصواريخ التي اطلقت بنجاح

ربحية العملية بالنسبة للأسهم المصدرة ، والايراد المتحصل والأصول المستخدمة .

وقد بذلت مؤخرا جهود للحصول على مقاييس للنتائج ، وليس المدخلات والمخرجات فقط ، وذلك مع التركيز المتزايد على ما يسمى « بحوث التقييم » في القطاع العام . ومن ثم ليس من الملائم القول بأن

المديرين في وكالة عامة ما قد دربوا عددا قدره ص من العاملين للوظائف الجديدة ، بدلا من القول بأنه يتعين على المديرين أن يبينوا كيف أن هذا التدريب يرتبط بالبقاء طويل المدى لهؤلاء المتدربين في وظائفهم وبدخل أسرهم وبالدعم الذاتي . أن مثل هذه البيانات أكثر صعوبة والحصول عليها مكلف ، وربما كانت أكثر إثارة للجدل . وبهذا المعنى فهي مختلفة كثيرا عن أهداف المستوى الأدنى لأن دراسات التقييم هذه تحاول استكشاف النتائج الحقيقية ، أى ما يتجاوز قياس الوحدات التى تم تشغيلها أو معدل الدوران بالدولارات . فذلك نتائج يمكن رؤيتها في المجتمع فحسب ، خارج جدران المنظمة (١٣) .

ولارضاء رعاة ( الجهات التى تنفق على ) البرامج واسعة النطاق ، يصبح من الضروري بصفة خاصة تحديد أهداف سيكون قياسها أمرا ممكنا . وهكذا يجب الاتفاق على أهداف على نحو واسع أو ضيق بصورة مبالغ فيها . فقد لاحظ مراقب أريب أن « مكتب الفرصة الاقتصادية » قد وجد أنه يصعب عليه تبرير وجوده وأثبت كفاءاته (١٤) ، وذلك عندما حدد أهدافه بعبارات عامة - مهاجمة الفقر . وعلى الطرف النقيض ، لابد وأن يقول البعض أن وكالة الفضاء الأمريكية قد أخطأت بافراطها في التركيز على هدف متناه ومحدد بصورة مفرطة : النزول على سطح القمر . فقد اختفظت بالمساندة بصعوبة بعد أن حققت انجازها الرائع . وعندما تولى روكالزهاوس وكالة حماية البيئة ، سعى إلى تجنب هذه النهايات المتطرفة بأن حدد هدف الوكالة بأنه مقاومة التلوث القابلة لقياسها ، وضمان هواء وماء نظف على نحو واضح (١٥) . ولابد أن ذلك سيجلب له أظهار التقدم للمهتمين بوكالة حماية البيئة .

وقد كشفت بحوثنا المبكرة حول المشاريع الكبيرة المتعددة الجنسية الممولة من قبل الحكومات عن نتائج وثيقة الصلة بهذا . فعندما حددت المشروعات بصورة واسعة على نحو مفرط ، توافق لكل بلد الوسائل

---

(١٣) انظر كارول وايس ، بحوث التقييم ، برنتيس هول ، انجلوود كليفس ، ن ج . ، ١٩٧٢ .

(١٤) ب . ويهل « ويليام ب . روكالزهاوس ووكالة حماية البيئة » ، ورقة عمل لم تنشر ، جامعة هارفارد ، مدرسة كيندى ، ١٩٦٤ .

(١٥) المرجع نفسه .

والدافع على السواء لكى يلوى أهداف المشروع لتلائم أهدافه القومية الخاصة . وعندما حددت أهداف المشروع بصورة ضيقة على نحو مبالغ فيه - مثلا ، بناء مفاعل نووى له خواص محددة للغاية - لم يكن لدى المشروع أهداف المشروعات الدولية الناجحة واسعة أو ضيقة على نحو مبالغ فيه<sup>(١٦)</sup> .

### استنتاجات

إن أوضح شيء يمكن أن تقوم به ، ليس على الدوام هو الشيء الصحيح . فمنذ الأيام الأولى للإدارة العلمية ، أصبح واضحا للمديرين أن يقيسوا أداء الرؤوسيين وأن يحفزوهم في ضوء القدر الذى انجزوه . ويمكن القول ببساطة ، إنه لأمر مستقيم ومغر أن تجعل الناس مسئولين وقابلين للحساب ، شرط أن تكون وظائفهم أو اداراتهم قابلة للتجزئ بصورة واضحة . ويوفر هذا اعظم حافز وأكبر سهولة في القياس الكمي . ومع ذلك فمما يدعو للأسف أن مثل هذه الرقابة تتناقض مع متطلبات المنظمة .

ويتعين على المديرين أن يتعلموا استخدام ثلاثة أنواع مختلفة للغاية من الرقابة لكى يوفرنا نظاما ملائما للرقابة . فالواقع أن رقابة المستوى الأدنى هي الأفضل في الحفز . أما رقابة المستوى الأوسط فتمكن المدير من أن يعرف متى يكون تدخله ضروريا وتصف الأبعاد التنظيمية للوظيفة ( على النقيض من الأوصاف التقليدية المجتزئة للوظيفة ) . وتهدف رقابة المستوى الأعلى إلى أشباع احتياجات الإدارة العليا والأطراف الخارجية .

---

( ١٦ ) ليونارد سايلس ومارتجريت تشانلر ، إدارة النظم الكبيرة ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ١٢٢ - ١٢٣ .

# الباب التاسع

## تحدى ادخال التغيير

إن ادخال التغيير وكفاءة الادارة أمران مترادفان تقريبا . وفي حين أن المديرين التقليديين ربما يكونون قد أمضوا جل وقتهم في إصدار الأوامر وأغفال العمل ، فإن المديرين العصريين يهتمون أكثر بالتدخل والتغيير ، وذلك عن طريق التفويض الماهر .

لكن أى نوع من التغيير ؟ إن الاجابة تعود بنا إلى مفهومنا عن العمل والمنظمات . فالمديرون ليسوا مسئولين عن مجموعة من الوظائف بل إنهم مسئولون عن نظام عمل : الحفاظ على التنسيق الداخلى بحيث تتشابه هذه الوظائف مع بعضها البعض ، وعلى التنسيق الخارجى الذى وصفناه فيما سلف . إن الكفاءة هى على وجه التحديد تقريبا نتاج لتنظيم العمل وجعله روتينيا : فالوظائف تترايط فيما بينها عند حدودها ومن ثم فإن أ ييسر عمل ب ، الذى ينسجم بدوره مع أنشطة ج .

وبتبنى وجهة نظر هذه النظم ، يمكن أن نحصد مساهمة التغيير إذ ينهمك المديرون في ثلاثة مستويات متميزة من سلوك التغيير :

- ١ - التدخل - لاعادة النظام إلى حالة التوازن .
- ٢ - عمليات إعادة الهيكلة - لتحسين اداء النظام .
- ٣ - عمليات إعادة التنظيم الكبيرة - استجابة ومواجهة عيوب خطيرة في انسياب العمل الداخلى أو مشاكل خارجية جديدة .

### التدخلات :

إن معظم الأساليب التقنية للرئاسة التى وصفناها فى الباب الثالث هى استجابات ومواجهات للعيوب الملحوظة فى النظام . إذ يتعين اقناع الرؤوسين بزيادة سرعتهم ، ويحتاج النزاع بين اثنين من المستخدمين حول من هو السبب فى المشكلة ، إلى حله . ويتطلب التأخير أو التقصير ، الغاء أو تعديل اجراء للعمل ، مثلاً « بالانتقال » للحصول على التوقيعات على أحد التقارير ( بدلاً من انتظار البريد العادى فيما بين المكاتب . ) ويستهدف كل هذا استرجاع السرعة الطبيعية للعمليات وإعادة نظام تدفق العمل إلى حالة الاستقرار .

وهناك دراسات كثيرة قديمة لا تزال صالحة على قدمها ، حول العلاقات الانسانية ، تؤكد على كيفية تمييز المستخدمين بين المديرين الجيدين والمديرين من السيئين فى هذه التدخلات . إن المديرين الذين يحظون بالتقدير لا يبحثون عن من كان هو المخطئ ، وما هى القاعدة أو النظام الذى انتهك ، ولكنهم يبحثون عما يتطلب الأمر عمله ليسير النظام ويساعدون الرؤوسين على بلوغ أهدافهم<sup>(١)</sup> . بعبارة أخرى ، يمكن القول أن مهمة المديرين هى تسوية النزاعات ، واكتشاف المعوقات ، والقيام بعمليات التحسين .

إن معظم المنظمات تطور روتيناً خاصاً « للطوارئ » للتعجيل بتدفقات العمل المتأخرة الأمر الذى يتطلب الاستعانة بقدرات الذين يحلون المشكلات ، وتوجيه نداءات إلى أعلى خط التنظيم من أجل « تخفيف » مقاييس معينة أو حتى « تعطيلها » مؤقتاً ، وما شابه ذلك .

---

( ١ ) يصور روبرت جوست هذا جيداً فى دراسته عن المدير الخلف فى مشروع للسياسات : « التغيير التنظيمى » ، نورساي ايروين ، هوم وود ، ٢ ، ١٩٦٢ .



وتوضح دراسات سابقة لعملية الانتاج عالية الكفاءة ، ضرورة استخدام إجراءات خاصة « للتعجيل » عندما يهدد التقصير أو التأخير أهداف الانتاج . وفي بعض الاحيان تتم الاستعانة بمجموعة كاملة جديدة من الاتصالات ومن العاملين مثيرى المشاكل للحفاظ على مسيرة النظام<sup>(٢)</sup> . إن المديرين الكفاء يعرفون متى وكيف يطبقون نظام الطوارئ ، ولا يستخدمونه بشكل ناقص ولا بشكل زائد .

### العمل الخاص بإعادة تشكيل الهيكل :

إن تدفقات العمل هذه يمكن تحسينها عدة مرات ، بحيث يصبح الانقطاع أقل حدوثاً ، وتقل الشكاوى من الإدارات الأخرى ، وتقل الأعطال إلى الحد الأدنى ، وذلك إذا أمكن ادخال بعض التغيير . فالمديرون الكفاء يكتشفون سوء التطابق بين الوظيفة والشخصية ويحولون جزءاً من المهمة أ التي كان يقوم بها المستخدم س قبلأ إلى المستخدم ص ، وفي المقابل يحولون جزءاً من المهمة ب من ص إلى س . بل إن الأمر الأكثر أهمية في معظم التنظيمات هو المهارات الإدارية في إعادة التفاوض حول العلاقات الخارجية لتيسير الانتظام الداخلي . كانت ادارتي تعاني على الدوام من حالة رعب تفتابها كل يوم خميس . فلم نكن نعرف أبداً أى سندات ستطلب منا لكننا كنا نعرف أن ذلك سيكون على وجه الاستعجال والطوارئ . وقد امضيت أسابيع كثيرة مع الحسابات القابلة للدفع ، « عميلنا » الآخر الكبير لأرى ما إذا لم يكن هناك طريق ما نستطيع به إعادة تنظيم التزاماتنا في العمل لننحرر يوم الخميس . وعندئذ طورت مجموعة صغيرة داخل ادارتنا لتتخصص في معالجة العمل المتعلق بالحسابات القابلة للدفع ، بل لقد شجعتهم على أن يمضوا الوقت في هذا ليتعلموا إجراءاتها واحتياجاتها وليروا إذا كانوا يستطيعون أن يلتقطوا الاشارات المبكرة لما يوشك أن يرتطم بنا . ما الذي يحدث هنا ؟ إن المدير يفعل ما يفعله كل المديرين الجيدين - يمضي الوقت في العمل في منطقة تداخل الإدارة - حيث يتقاطع مع عمل

---

(٢) ف . ل . و . ريتشاردسون ، وتشارلس ووكر . « العلاقات الانسانية في شركة تنوسع » (دراسة لمشروع الحاسبات الآلية اى بى إم في شمال ولاية نيويورك) ، جامعة بيل ، مركز العمل والادارة ، نيوهافن ، كون ، ١٩٥٠ .

الادارات الأخرى وحيث لا تكون « تدفقات » العمل منتظمة ، فإن المدير يتفاوض حول التغييرات في كل من تقسيم العمل والاجراءات على حد سواء للقضاء على أوجه عدم الاستقرار . أن ما يتجاهله معظم المديرين هو أنهم يملكون السلطة للرقابة ، وأنهم يستطيعون تعديل بعض المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على أداء أقسامهم . ذلك أن تغيير التخصص وتعديل الاجراءات وجداول التنفيذ - فرص جديدة للرقابه المسبقة - كل ذلك يمكن أن ييسر الاقلال من اضطرابات تدفق العمل إلى أقصى حد .

### استخدام المشاركة في سبيل التغيير :

من المهم عادة عند ادخال أى تغييرات حتى المتواضعة منها تماما في الاجراءات أو التكنولوجيا ، اشراك مساهمي المستوى الأدنى في المنظمة في اتخاذ القرار بالتغيير لكن السبب في تشجيع هذه المشاركة ليس هو نفس السبب الذي يعتقده معظم المديرين ، ذلك أن السنوات التي يؤسف لها من الافراط في بيع « المشاركة » قد جعلت المديرين يعتقدون أن هذه هي في المحل الأول أسلوب لمشاركة السلطة ، أو بصورة أكثر واقعية ، أسلوب لاعطاء العمال إحساسا بأن هوة السلطة أو المكانة بينهم وبين الادارة العليا قد قلت بالحصول على فرصة مناقشة التغيير مقدما .

بالطبع أن هذا يمكن أن يحدث ، لكن هناك أسبابا أكثر أشد أهمية لاستخدام الرؤوسين الموجودين أسفل خط السلطة . ولنر ما يحدث في التغيير الفعلى الذي اعلنته الادارة العليا :

أصدر رئيس التسويق بيانا يقول أن القسم يعد لاجراء جديد للمراجعة . وذلك لان طلبيات عملاء كثيرين تأخرت أو أسئ علاجها ، ومن ثم فإن مساعدا جديدا سيقوم بأخذ عينة مقدارها من ١ إلى ٢ في المائة من الطلبيات في كل شهر ليراجع مع العملاء ما إذا كانت هذه الطلبيات قد عولجت وسلمت وارسلت فواتيرها على نحو ملائم ، ويقدم تقريراً عن المشاكل التي تكشففت . وكان رد الفعل على هذا قابلا للتنبوء به بدرجة عالية . فقد قال عدد من الساخرين في القسم و « هذا سيمضى بدوره إلى غير رجعة » ،

وكانوا يقصدون بهذا أن الشركة كانت تضع على الدوام برامج جديدة لتحسين هذا الأمر أو ذاك . لكن معظمها لم ينفذ واندثر دون أن يترك أثرا . ولم يبق سوى القليل ، من هذه البرامج وكان بمثابة مثير يؤخر عمل كل إنسان .

وبالإضافة إلى التشكك بل سوء الفهم ، فإن أعضاء الإدارة الأكثر ميلا للقتال سيحاولون علنا أو سرا ، تخريب البرنامج الجديد . وسيقدمون المعلومات للمساعد الجديد على مضض فحسب ، ويؤخرونها أو يشوهونها ، ويجعلون معدل العمل يتم بشق الأنفس أو يجعلونه معوقا بصفة عامة .

إن ما هو البديل ؟ هناك سنننا القديم الا وهو المشاركة - لكن ليس « باعتبارهاديمقراطية متزايدة في محل العمل » ، إذ يتعين على المستخدمين أولا أن يفهموا المشكلة وأن يتقبلوها - وهى في هذه الحالة أغضاب العملاء وضياع المبيعات المستقبلية . وبالإضافة إلى ذلك يتعين ربط هذه المشكلة بمشاكلهم إذا كان ذلك ممكنا . فربما يكون عملهم الورقى يزيد عن الضرورى لمعالجة مشاكل العميل وشكاواه . على أية حال يتعين فى مناقشتهم مع رؤسائهم أن تكون الخطوة الأولى هى قبولهم لمشكلة حقيقية تتطلب عملا ما .

وتتمثل الخطوة التالية فى إقامة علاقة منطقية بين أى حلول مقترحة وبين المشكلة ( وهو ما يستطيع المساعد الجديد أن يفعله ) وكذلك فى تصفية وتحقيق تناغم الاقتراح حتى لا تخرب الإدارة ، دون أن تدري ، ابتكارها الجديد . ومن المتصور - بل المحتمل - أن مستخدمى مستوى العمل سيعرفون أشياء هامة عن الاجراءات اليومية التى يتعين دمجها فى تصميم وظيفة « المراجع الجديد » . ولا بد أن تكون هناك طرق لجعل الوظيفة الجديدة ليس فقط أكثر تكاملا فى روتين العمل اليومى للإدارة ، وإنما أيضا أكثر نفعا له .

هكذا تصبح المشاركة طريقا لتحقيق تكامل احتياجات الإدارة العليا مع معارف واحتياجات مستخدمى التشغيل . وبعض هذه المشاركة قد يأخذ شكل مفاوضات ومساومات إلى ما لا نهاية ، لكن معظمها سيكون جديدا لتحقيق التكامل - الوصول إلى رقم ٢ ورقم ٢ يصبح رقم ٥ . ولا شك أن الوظيفة النهائية ستصبح أفضل مما ستكون عليه بدون هذه

العملية . بل ويمكن أن تكون هناك اجراءات محددة للمتابعة . ما هى البيانات التى نحتاج إلى جمعها لترى ما إذا كان العمل يجرى على نحو جيد وكيف يمكن تحسينه .

وأن الأسلوب المألوف لادخال تغيير فى التسلسل الهرمى هو اصدار اعلان ينساب من أعلى إلى أسفل خط السلطة ، لكن هذا لا يجدى ليس لانه غير ديمقراطى وانما لانه غير فعال . فالمعنى يتم تحريفه على امتداد الوقت الذى يستغرقه فى النزول مهاجمة إلى أسفل حيث يتعين تطبيقه . وتركز الآراء المقلوبة والعداوات القائمة على مهاجمة التغيير وينمو نوع من النبوءة المؤكدة لذاتها : « هاهى حماقة أخرى للإدارة ، لا ريب انها ستفشل » ، وبالطبع فان ذلك سيحدث .

لكن التغيير يصبح مع المشاركة ، التى تبتذل بقدر ما يصحبها من ضجة ، يصبح هو « تغييرنا » ، والذى فصل جزئيا ليلائم احتياجاتنا ومشاكلنا ولا يعتبر نزهة للاجانب فى العمل اليومى المفصل فعلا .

## المديرون باعتبارهم عاملا يحقق التغييرات التى يريدونها :

أصبح من الشائع فى السنوات الأخيرة الحديث بلغة سيكولوجية مغرقة عن دور وسطاء التغيير . والواقع أن هناك مجالا جديدا كلية هو التطوير التنظيمى ، ظهر وانتشر . ويتمثل التركيز الأساسى فيه على قضية كيف يستطيع الغرباء - « المستشارون » و « الميسرون » و « وكلاء التغيير » - مساعدة ادارة شركة ما على انجاز تحسينات فى التنظيم لا يستطيع أن تنجزها بنفسها . وقد نمت هالة من السرية حول هؤلاء المستشارين الذين يملكون مواهب داخلية ( وهم مكلفون للغاية ) ويستطيعون أن يحولوا مشروعا للأعمال مضطربا ومحملا بالمنازعات وصارما إلى مشروع « مفتوح » يسوده التعاون .

والواقع أن هذه الأساليب التقنية لتطوير التنظيم ، هى أساليب إدارية قديمة للغاية ، ويمكن اجراؤها بواسطة المديرين أنفسهم بدون تدخلات من أى طرف خارجى . فلنحاول أن نفهم النظرية الأساسية عن قوى أو « وكلاء التغيير » مجردة من الرطانة المعقدة والمبهممة المعتادة .



في فترة ماضية في الأربعينات طور عالم نفس اجتماعي بارز ، هو كورت لوين ، ما اسماء «بحوث العمل» ، رغم أن الاسم ليس مهما . ذلك أن ما كان مهما هو الوصف الذي وضعه للتغيير .<sup>(٢)</sup>

إن المديرين يدخلون التغيير عادة بالاعتراف بوجود مشكلة ، وتطوير خطة لحلها ، ثم تطبيق هذه الخطة . فإذا كانوا يؤمنون بمشاركة المستخدمين فإنهم سيسألون المستخدمين عن أفكارهم بل قد يسمحون بانتقاد الحل الذي وضعوه . وفي الحالة الأخرى ، فإن عملية الحل تشمل التحرك من أهداف المديرين إلى تحليل استراتيجي إلى تكتيكات محددة .

وقد ركز لوين على معالجة أكثر حفزا وأكثر تطورية . فالأشخاص المهتمون بتغيير سلوكهم ، لا بد وأن يكونوا غير راضين ابتداء وعندما يشعر الأشخاص الذين يتعين عليهم التغيير أن لديهم مشكلة ما حينذاك فحسب يظهر احتمال تحركهم . وحيث أن معظم جهود التغيير تنفقت هباء بسبب تجاهل أو تخريب الخطط المنفذة بدقة ، فإن هذه الخطوة الأولى حاسمة :

١ - محاولة التغيير عندما يكون الأشخاص الذين يتعين عليهم أن يقوموا به قلقين ويشعرون بأن مشكلة ما تواجههم . الواقع أن مشكلتهم قد لا تكون هي نفس مشكلة الرئيس - على الأقل عند هذه النقطة ، أو أن مدركاتهم قد تكون خاطئة لكنهم على الأقل يوجدون في حالة يبحثون فيها عن عون . فعلى سبيل المثال قد تسعى الإدارة إلى تحسين التنسيق بين ادارتين حتى يمكن تقليل مشاكل تدفق العمل . لكن كل إدارة ترى أن المشكلة هي مشكلة الطرف الآخر ، وأنهم يقومون بعملهم على خير وجه لكن الإدارة الأخرى تثير العقاقيل . ويكون وقت التحرك قد حان عندما يتخلف أحدهما ، أو كلاهما ، عن تنفيذ جدول عمل هام ، أو يتجاوزان ميزانيتهما أو يتعرضان لضغط من أعلى لتحسين النتائج - أي عندما يتعرضان لعوائق معينة .

وتتمثل الخطوة التالية في جعلهما يقبلان نوعا من الاجراءات لاستكشاف كيفية المشكلة . أن الإدارة أغير راضية عن جودة ومواعيد المواد التي تحصل عليها من الإدارة ب . ومن ثم فإن المدير

---

(٢) كورت لوين ، حل المنازعات الاجتماعية ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٤٨ .



( باعتبارہ «قوة تغيير» ) أو أى شخص آخر سيعمل باعتبارہ مادة حفازة ، ويجعل الادارة تقوم بدراسة أو بحث مصغر حول المشكلة :  
( ا ) ما هو نوع المعلومات المطلوبة ؟

( ب ) من يستطيع جمعها ؟

( ج ) من يتعين عليه تحليلها وكيف ، ما هو السر وما هو الذى يمكن مناقشته علانية ؟

وقد يتعين على المدير أن يعاون في جعل المشروع يتم أثناء الحركة والعمل . وقد يتطلب مساعدة فنية خارجية ، مسحا ، استعراضا للسجلات الماضية ، ولقاءات مع اشخاص من كلتا الادارتين . لكن ايا كان الامر ومهما كان الامر ، فإن هذه الخطوة تعنى واجبا ملقى على عاتق المدير .

٢ - الحصول على اجماع الرأى حول أى نوع من البيانات وأى أسلوب لجمعها وتقييمها ستقبلها المجموعة التى اشتركت في تصميمها ، فإنه من المفترض أن تكون جاهزة لقبول نتائجها . وفي معظم الاحوال تؤدي الدراسة إلى بعض المفاجآت . فعلى سبيل المثال ، تجد الادارة الأخرى صعوبة في معرفة ما هو مطلوب ومتى أو ما اذا كانت هناك اشارات متعارضة أو تعليمات متناقضة . وربما يتوجب على المواد المعدة في الادارة التى انتقلت أن تفى باحتياجات ادارة أخرى . ومع ذلك فإن التعرض لهذه البيانات المصايق عليها سلفا ، والتي توضح عادة التناقض بين الافتراضات المسبقة للمجموعات وبين الواقع ، ييسر اذابة جليد مواقفها .

بعبارة أخرى ، أنهم مستعدون للتغيير لانهم اتركوا عند مستوى معين من الشجاعة في مواجهة أنفسهم ، أنهم مسئولون عن المشكلة جزئيا ، أو بشكل كامل .

٣ - القيام بعد ذلك بالتغذية العكسية ، وهى العنصر الحاسم ، الذى يصبح مادة دافعة للذين يتعين عليهم التغيير ، بعد أن اتركوا التناقض بين ما يؤمنون به وبين واقع الموقف . بالطبع أن ما يحدث هنا يشبه كثيرا ما يحدث في معظم مشاورات الادارة . إن الافكار والتشخيصات الجيدة التى توجد بالفعل عند مستويات دنيا من التنظيم تتدافع متطايرة إلى الخارج وإلى أعلى ، وعملية « التدافع المتطايير » هى

وحدها التى تستهدف جعل الناس يقبلون ما يروونه وما يسمعوناه لانه لا يفرض عليهم من مستوى أعلى فى التسلسل الهرمى .

وكما اكد لوين منذ سنوات مضت ، فان التناقض بين ما كان معتقدا وبين ما يكتشف حينذاك أنه الحقيقة ، سيحفز الناس على التغيير .

٤ - مساعدة الاشخاص على مسايمة الاساليب الجديدة والتحول الماهر اليها وتجربتها . ومع ذلك فانهم قد يحتاجون إلى المساعدة للقيام بالتغيير فربما يحتاجون إلى نوع جديد من التكنولوجيا ، مهارات جديدة فيما بين الاشخاص ، أو مجرد شجاعة صرفة لتجربة سلوك جديد دون خوف من الفشل أو النقد . ومن ثم فان الخطوة التالية للمديرين / وكلاء التغيير هى أن يوفروا التأييد النفسى لتشجيع استكشاف سلوك وظيفى جديد وكذلك تقديم العون الفنى . فعلى سبيل المثال من المتصور أن المجموعة قد تريد أن يوضع بعض العاملين بصورة مشتركة فيما بين الإدارتين أو قد تريد تحسين روابط الاتصال ، أو مزيدا من التليفونات . أو إذا كانت إحدى المجموعتين مكونة من المهندسين والمجموعة الأخرى من المحاسبين ، فإنهما قد يحتاجان إلى معاونة طرف آخر فى أن يفهما لغات وآراء بعضهما البعض المختلفة .

٥ - وبعدئذ تتكرر الدورة . وعادة لا تكون الجهود الأولى نجاحا هائلا ، إذ تظل هناك مشاكل بدون حل ، ولا تعمل بعد التجديدات على النحو المأمول ، والمخطط . ومن ثم تشجع المجموعة التى تعتبر بؤرة التغيير على الاستمرار فى :

(أ) بحوث / دراسة مشاكل تنفق العمل بجمع البيانات .

(ب) التقييم والتغذية العكسية .

(ج) فحص إمكانية القيام بتجديدات أكثر .

(د) الحصول على العون لتطبيق هذا .

(هـ) وبعد ذلك مراجعة كيف يسير كل هذا .

ويتعين التركيز على احساس الفرد والجماعة بانهم يلقون العون فى مشاكلهم ، من أجل تحقيق أهدافهم . وهم يتغيرون استجابة للدلائل التى عاونوا فى جمعها أو على الأقل صرحوا بذلك ، واستجابة للتناقض بين الافتراض المسبق والواقع الذى يستطيعون رؤيته والاحساس به بأنفسهم .

إن دور المدير هو دور الميسر - إدارة العملية على مراحل بما يحفز الأفراد على التغيير بدلا من اخطارهم بضرورة التغيير . علاوة على أن العملية هي عملية مستمرة ، أوجب أن تكون كذلك . وبمرور الزمن تتعلم المجموعة أن تطبق هذا الأسلوب بصورة آليه تقريبا . فعلى سبيل المثال إذا كان هناك شقاق داخلي ، فانه بدلا من تبادل اللوم ، سيقترح شخص ما : « لندع أحدا ما يشهد اجتماعات ادارتنا . ومن ثم نستطيع أن نحصل على تغذية عكسية حول ما يبدو أنه يحدث ، وكيف نتخلص من كثرة الصياح وقلة الانجاز » . وخلال أسبوع أو أسبوعين سيقدم الملاحظ تقريره ، وتحاول المجموعة على أساس من هذا أن تحسن ادائها كفريق .

### علاقات الاستشاريين بالتنفيذيين :

إن هذه العملية نفسها هي التي وصفها بوجلاس ماكجريجور بانها الدور الاستشاري المثالي<sup>(٤)</sup> . ومرة أخرى فان المشكلة هي كيف يستطيع الشخص الاستشاري أن ينجز شيئا ما في المنظمة دون أن تكون له السلطة على التنفيذ أو دون أن يتنافس على السلطة مع التنفيذيين . وقد تمثلت اجابته في هذه الخطوات الأربع .

من الواضح أن المديرين ليسوا استشاريين ، وأنه يتعين في مرات كثيرة استخدام الأوامر المباشرة قبل تطبيق النظام . لكن مع تزايد مشكلات المقاومة للتغيير العميقة الجذور والكثيرة ، قد تكون بحوث « العمل » هي الحل الافضل ورغم أنها بطيئة ، فانها تحفز على التغيير بكسر المقاومة للأفكار الجديدة . ذلك انها تيسر للأفراد أن يدركوا ليس فقط السبب في أن التغيير ضروري وانما أيضا كيف يحصلون على الاجابة بانفسهم .

### بيناميات الجماعة :

بالطبع أن هذا هولب ما أصبح بعد ذلك يسمى تدريب الحساسية أو زيادة الوعي أو تدريب التوكيد . وكلها تعبر عن نفس الشيء في

---

(٤) بوجلاس ماكجريجور « وظيفة الهيئة الاستشارية في العلاقات الانسانية » ، صحيفة القضايا الاجتماعية ، مجلد ٤ ، عدد ٣ ، صيف ١٩٤٨ ، ص ٦ - ٢٣ .

الأساس ، وكلها تستخدم هذا الأسلوب البسيط ( ولكنها تصاغ دائما في رطانة أكثر تعقيدا . أن الأفراد يتعلمون بأنفسهم في الجماعة متى يكون سلوكهم غير ملائم لان زملاءهم ينتقدونه ، فالانسان يميل إلى قبول تقييم الزملاء بسهولة أكثر . وهناك عادة تناقض كبير بين الشخص الذي تعتقد أنك تكونه وبين ما يقوله لك الآخرون :

« جيم أنك تهول مثل أرنب مذعور ، أنت تخاف أن تتكلم ، وتبدأ عادة بالاعتذار حتى قبل أن تقول شيئا » . وقد صدم هذا جيم كثيرا ، اصاب بصدمة واحتاج إلى العون . وإذا لم يكن قد فعل ذلك من قبل ، فإنه يعرف الآن أن لديه مشكلة .

وعندئذ يفترض أن الجماعة ستساعد الفرد على استكشاف الأساليب المحسنة للتكيف مع الآخرين ، وتجربتها ، واستعادة الثقة من خلال استخدامها - ويتم ذلك على الدوام عند مستوى ملائم من التغذية العكسية .

خلاصة القول أن المديرين كوكلاء للتغيير وتطوير التنظيم ، والدور العادي للاستشاريين وتدريب الحساسية ، كل ذلك ينبع من معالجة مشتركة للتغيير . وكما أوضح لوين على نحو مقنع كثيرا ، فإن معظمنا لا يتغيرون لانه طلب منهم أن يتغيروا كما اننا لا نتعلم الكثير من مجرد اللقاء المحاضرات علينا أو بقراءة التقارير . اننا نتعلم ونتغير بأن نصل بانفسنا إلى الاجابات للأسئلة التي اثرناها بانفسنا ، استجابة للضغوط والمشاكل التي نعانيها .

وستجىء أوقات يريد فيها الرؤساء استخدام هذه المعالجة التطورية لادخال التغيير . وبدلا من البدء بمشكلة « الترويج » للحل الذي وضعوه لمشكلتهم ، فإنهم سيحاولون ايجاد اهداف مشتركة ووسائل مشتركة . وبعدئذ يتبنى المديرون هذه الأساليب الفنية الحافزة :

١ - الاستجابة لمشاكل الرؤوسيين ، أى أن تنتظر حتى يشعر رؤوسوك أنهم مضطرون إلى الوصول إلى نوع من التحسين والتغيير لان طريقهم اصبح مسدودا للوصول إلى اهدافهم ( مثل ممثل المبيعات الذى لا يستطيع الوفاء بالحصصة المقبولة ، أو المهندس الذى يكتشف تأخر جدول التنفيذ ) .

٢ - استخدام المواجهات غير الشخصية التى ستخلق الدافع إلى

تحسين السلوك - « اذابة الجليد » ( مثل ارسال خطابات شكوى العملاء إلى ادارة الانتاج مباشرة ، أو جعل المستخدمين يرون نتائج اختبار الاعتماد على المنتج ) .

٣ - القيام بدور تيسير جهود الرؤوسين للوصول إلى أهدافهم ( مثل توجيه السؤال التالى « ما الذى استطيع عمله لمساعدتك على تحقيق الحصّة ؟ » )

### عمليات إعادة التنظيم الكبيرة :

إن النمط الثالث هو ما يعتبر على نحو جوهري « ادخالاً للتغيير » . ومع ذلك فهو يرتبط بالنعوعين الآخرين . ان المديرين الواعين يدخلون التغيير كنتيجة ، أو كاستجابة ، للتكرار الذى يتعين أن تستخدم به هذه التغييرات اليومية وكفاءتها النسبية .

وكما اجتهدنا أن نبين فى مكان آخر ، فإن « الاخطاء » الداخلية والخارجية على حد سواء تكشف عن نفسها فى الطلبات المتزايدة على نحو مفرط للتدخل والمبادرة الادارية ، وفى الاستقطاب . بالاضافة إلى أن تكرار اضطراب نظام تدفق العمل أمر مكلف طبعاً من حيث الوقت الادارى ( كلما زاد عدد التدخلات المطلوبة ، كلما قلت الفسحة الباقية للرقابة ) والكفاءة ، حيث أن الناتج يرتبط بالاستمرارية فى معظم نظم العمل . وهكذا فإن الحاجة إلى عمليات إعادة تنظيم كبيرة تتكشف فى واحد أو فى جميع الاعراض المرضية العديدة التى تصيب تدفق العمل .

### أعراض الحاجة إلى إصلاح هيكلى :

تكرار حدوث المشاكل : تتكرر هذه المواقف بصورة يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية . « فى كل اسبوع اتورط فى مشاحنة واحدة على الأقل مع . . . الادارة حول جداول التنفيذ » . وبالمثل فإن مشاكل عبء العمل غير المتوازن بالنسبة للمسؤولين ، ونُدرة الموارد بشكل مستمر ، أو شكوى الاولوية المستمرة - كلها يمكن أن تستنزف وقت المديرين وموارد الطاقة . ففى كل مرة يلجأون فيها إلى اجراءات طارئة لتغيير سلوك فرد أو عدد من الاشخاص المشتركين فى تدفق العمل ، فإنهم يربطون انفسهم بمهمة صعبة ، وربما يهملون اجزاء اخرى من وظيفتهم .



المشاكل « واسعة النطاق » : إن الاضطرابات التي تتضمن انحرافات كبيرة عن الانماط المخططة للتفاعل ولتدفق العمل مكلفة للغاية . ذلك أن انتزاع شخص ما من عمله المعتاد لمعالجة أعمال عاجلة في آخر دقيقة ، وتحطيم البرامج ، واستقصاءات الحملة ، تلتهم الوقت الإداري وتشيع الاضطراب في عادات العمل لدى الرؤوسين . إن هذه المشاكل حتى وأن لم تكن منتظمة الوقوع ، فهي جديرة بتحديدها بسبب خطورتها .

المشاكل « الحلزونية » أو مشاكل « السلسلة الطويلة » : مجازا يمكن القول بأن العدوى الأولية ( الاضطراب ) التي تصيب النظام التنظيمي « تنتشر » إلى التدفقات الأخرى ، وتسبب هذه التقلبات الجديدة مزيدا من ردود الأفعال . وهكذا تتضخم الصعوبة الأصلية بقدر تورط جماعات أكثر فيها . ويقدر ما يقوم المديرون بعمليات توافق تعويض للتعامل مع مشاكلهم الخاصة ، بقدر ما تتراكم هذه وتبدأ في أن تخلق لهم حركة ارتجاجية من المشاكل . وبالمثل فإن الفشل من قبل المديرين الأساسيين في القيام بعمل حاسم حول المشاكل الحرجة يظهر باعتباره من « السلاسل الطويلة » . وقد لا تصبح هذه المشاكل مشاكل متكررة ، مجرد أنها لم تحل أبدا .

ويظهر الاتجاه « الحلزوني » عندما يخلق عدم وجود تدفقات عمل مستمرة ، ضرورة استخدام قنوات علاجية . يخلق استخدامها بدورها انقلابا إضافيا ومزيدا من الانهيارات . وحينئذ تمارس هذه الأشياء ضغطا على الإدارة التنفيذية لتزيد إلى حد أبعد استخدامها للإجراءات العلاجية قصيرة الأجل ، حتى يتهاوى التنظيم بالمعنى الحرفي للكلمة من جراء الاجتهادات الداخلية التي تعرض لها .

إن نظام الضبط الذي يطبقه المديرون لا بد وأن يتضمن موجزا لاستخدامهم للأعمال العلاجية قصيرة الأجل . إذ يتعين عليهم أن يعرفوا أين وفيهم استخدموا اضطرابات أخرى قد تتطلب عملا إداريا طويل الأجل ، كشيء متميز عن الأعمال الإدارية قصيرة الأجل أو « لاطفاء الحرائق » . وعلى نفس المنوال ، فإن تكرار طلبات المساعدة يمكن أن يعكس مشاكل داخلية لتدفق عمل المستخدمين .

وهكذا يستطيع المديرون عند أى مستوى من التسلسل الهرمى أن يرصدوا نقاط التقاطع للتدفقات التى لهم ولاية عليها ، وكذلك الديناميات الداخلية لوظائف المديرين الذين يتبعونهم . ومع ذلك فإن كل هذا يمثل أمورا ثانوية بالنسبة للمعدل الذى تظهر به الانحرافات .

**الاستقطاب :**

إن المنظمات التى تستقر فيها نزاعات ضروس تتطلب نوعا من التدخلات الادارية الاساسية . والدلائل على ذلك ليست غامضة عادة : فالادارة يمكن التنبؤ بانها ستعارض أى أوكل قضية ، والتهرب من المسئولية والاعتياىب يدمران معظم الانماط التعاونية ، وحيث أنه ليس هناك أى اتفاق متبادل ، فإن أى مطلب جديد أو انحراف عن الروتين لا يمكن امتصاصه بدون مشاحنات وتبادل الفهم .

### **معالجة التغيير التنظيمى الكبير :**

يشير هذا النمط من التحليل إلى تناقض ادارى - يسهل التعبير عنه ، لكنه يصعب قبوله .

التغيير - مطلوب للحفاظ على الروتين والكفاءة  
الروتين - مطلوب لتوفير الوقت والطاقة الاداريين لتكريسهما لمشاكل التغيير .

التغيير - يخلق مشاكل ادارية عميقة يدمر الروتين  
واذا عبرنا عن هذا الأمر ببساطة أكثر يمكن القول بأنه يتعين على المديرين أن يعترفوا بالحاجة إلى تكاليف كثيرة للشروع فى التغيير . ومن غير المحتمل أن يتوافقوا للتنظيمات التى لا يوجد بها روتين مستقر ، أو يوجد بها القليل منه ، « فائض » ادارى تستثمره فى الجهد الأساسى للغاية المطلوب لاحداث التغيير - لان التغيير يقطع ، بل يدمر الروتين . لكنه بدون التغيير الدورى ، يغدو التنظيم منقسما داخليا بصورة متزايدة ( مع تراكم المشاكل ) وغير متجانس خارجيا . وذلك هو التناقض .

## أساطير التغيير :

إن كثيرين من المديرين ، أن لم يكن معظمهم ، غير مستعدين للضوابط الصارمة لعملية التغيير - حتى لو افترضنا أنهم يعرفون متى واين يتعين القيام بالجهود . ونقص الاستعداد هذا هو اساسا نقص ثقافى ، فالأمريكيون مثلا قد نشئوا على الايمان بالتغيير وببساطته على حد سواء . وبالمقارنة مع الثقافات الزراعية ، « الشرقية » ، الأكثر تقليدية ، فإن مديرينا التنفيذيين يؤمنون بما يلى :

١ - قبول المخاطرة والتغيير ، لاننا ننظر للامام ونثق بالمستقبل ، فنحن نفترض أن المستقبل خير من الحاضر ( وما كان جيدا على نحو كاف بالنسبة لروادنا ليس جيدا على نحو كاف بالنسبة لنا على وجه التأكيد . )

٢ - التفاؤلية المرتبطة بالبراجماتية ، فنحن نهتم بالقوانين الثابتة بقدر أقل من اهتمامنا بالارتجال وبما سيكون فعالا . والواقع اننا لا نرهب ولا نخاف السلطات ولا من يقول « أن هذا لن يكون عمليا » ولا مقاومة رؤسائنا الكبار الأعلى مرتبة .

٣ - تشجيع المبادرة عند المستويات التنظيمية الأدنى ، فالأخصائيون والمديرون على حد سواء يؤمنون بتحدى الوضع القائم .

وفى حين يسهل تبجيل التقدم والتغيير والتحسين المضطرد ، فإن بعضا من معتقداتنا « الثقافية » الأخرى أكثر تعلقا بالأساطير على نحو واضح .

فالأمريكيون ، نظرا لهذا الدافع الثقافى الى التغيير ، يبالغون فى الثقة فى قدرتهم على التغيير . وتذكر عادة مشروعات جديدة واسعة لادخال التكنولوجيا الجديدة : مشروع مانهاتن ، الادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية ، وما شابه ذلك . وفى هذه المشروعات الحكومية ، وبالمثل فى الصناعة الخاصة ، ارتبطت التجديدات الحقيقية عادة بتنظيمات جديدة ، أو على الأقل بتنظيمات تعد التجديدات المعنية امرا جديدا بالنسبة لها . فالآلات الكاتبة الكهربائية أصبحت ناجحة فى شركة للحاسبات الآلية ، والغسالات الاوتوماتيكية تم تحسينها فى شركة لصناعة اجزاء السيارات ، كما أن الكاميرا التى تحمض وتطبع صورها لم تصنع فى شركة للأفلام أول للكاميرات .

إن كل برنامج للتغيير الكبير تقريبا ، يتطلب ضعف التقديرات الأساسية من حيث الوقت والنقود على حد سواء ، ويمكن أن يعزى جانب من هذا إلى الأوهام التي تدور حول التغيير من عينة :  
١ - إن المديرين يرحبون بالتغيير ، والعمال وحدهم هم الذين يقاومونه .

٢ - إن المشكلات تتركز إلى حد كبير حول ضمان الوظيفة .

٣ - إن المديرين الجيدين يخططون للتغيير على نحو كامل ويعنون بآدق التفاصيل - مقدما .

٤ - إن التغيير الفعال يتقدم عبر تسلسل يسير في اتجاه واحد من المفهوم إلى التطبيق .

٥ - إن الفكرة الجيدة حقا هي أحسن ضمان للنجاح .

والواقع أن التغيير يهدد المديرين بأكثر مما يهدد العمال ، وتنصب المشاكل على مسائل السلطة وانهيارات الروتين المعتاد والمرتبطة بالكفاءة . وحتى الخطط التي رسمت بأقصى قدر من الحرص ، سنجد أن بها عيوباً ، وسيكون من الضروري للتغلب على هذه المشكلات الرجوع للخلف مثلما يتعين المضي إلى الأمام : الرجوع إلى مشكلات التصميم المبكرة خلال المراحل المتأخرة للتطوير والبحث الاستخدامات النهائية عند البداية . أن الفكرة نفسها هي أصغر جزء من المشكلة ، فالتطبيق هو المشكلة الأساسية .

### وضع التنفيذ في منظوره :

إن المدارس والخبرات التنظيمية غالباً ما تجعل المديرين يؤكّدون كثيراً على أهمية الفكرة الكبيرة المفيدة . وقد أصبح واضحاً في الحكومة وفي دوائر الأعمال أنه يسهل نسبياً التوصل إلى الأفكار ، وأن المشكلة هي تنفيذها . فحتى عمليات الاختراق الرائعة في الحرب على الفقر وفي التكنولوجيا الجديدة ، يصبح الإبقاء على فاعليتها أمراً صعباً على نحو مسبب للاحباط كما أن مبالغ ضخمة تنفق على إعادة تدريب العمال ، ومع ذلك فإن القليل منهم يحصلون على وظائف دائمة . وقد ظللنا طوال عقد أو أكثر من الزمان نعرف الكثير عن الكهرباء الحرارية والأساليب التقنية لاستخراج النفط من الفحم ، ومع ذلك

فان تحويل هذه الانجازات إلى عمليات صناعية مكلفة وكفوء لا ما يزال ممتنعا على تلك المنظمات التي ما برحت تحاول . إن كل تجديد تقريبا سواء في التنظيم أو في التكنولوجيا يتطلب ضعف الوقت والميزانية التي قدرت في البداية ، سواء كنا نتحدث عن نظام النقل السريع في منطقة الخليج ( سان فرانسيسكو ) أو عن نظام جديد للمعلومات يستخدم الحاسب الآلى . إذن فلماذا هذا التناقض ، وما هي التحديات الادارية في القيام بالتغيير الضرورى ؟

### الشعور بالنشاط والخفة والمبالغة :

إن المراحل الأولى من عملية التغيير تولد عادة تفاؤلا ليس له ما يبرره والواقع أن التحيز يبدأ حينذاك في المبيت داخل الاطار . إن المديرين الذين يرجح قبول افكارهم هم الذين يشعرون بقوة بان النتائج ستكون كبيرة أن لم تكن معجزة . بالاضافة إلى أن التنظيم يفضل عادة المشرف الواثق من نفسه القوى الارادة المقنع بدرجة عالية ، عن المدير الأكثر حذرا . وفي معظم الاحوال تخصص الميزانيات على اساس امكانية تحقيق مكاسب كبيرة وليس على اساس تحسينات جدية . علاوة على أنه من المرجح أن المديرين يعملون و « يؤسسون » مجموعة صغيرة العدد من الشركاء نوى العقلية المتشابهة الذين يولدون حماسا داخليا او شعورا بالنشاط والخفة ، وهم يكررون لبعضهم البعض القول بان « المعجزة آتية » .

وهكذا فان كلا من ممارسات المزايدات التنافسية الحكومية والمنافسات الداخلية على الميزانية في الشركات بين الاقسام ، تشجع ما أصبح يسمى ممارسات « شراء أكبر كمية » .

يستهوئ المديرين تصوير المشاكل والتكاليف والمعوقات على نحو اقل من قيمتها والمبالغة في تصوير الارباح المتوقعة ومستويات الاداء وجداول العمل المعقولة يهدف الحصول على موافقة المشرقيين وهم يوازنون بين بدائل المتناقضين . ويفترض مديرو البرامج ضمنا أنهم يستطيعون الوفاء بهذه الالتزامات عن طريق العمل الشاق والانجازات التي يقومون بها مستقبلا ، واخيرا عن طريق تغيير الشروط التعاقدية أو التزامهم الشفوى . وهم يقتنعون بانهم سيكونون قادرين على الحصول على تنازلات اضافية - مراجعة المواصفات ، زيادة



التكاليف ، الخ . - فور أن تلتزم المؤسسة بالعمل « وتتنوق » طعم عوائد المستقبل .

إن الحقائق المؤسسية التي تيسر تحول المديرين التقنيين الى رجال مبيعات تتلاءم مع عوامل المجموعة الصغيرة التي تنمى فئة من « المؤمنين الصادقين » . وهناك قدر كبير من البحوث حول كيف تنشر المجموعة الصغيرة بين اعضائها معتقدات مشتركة مبالغ فيها عادة عن الواقع . وهكذا فإن الزملاء الذين يحيطون بمدير مشروع ومقاول له مواهب داخلية يصبحون مقتنعين بقابلية الفكرة أو المعالجة الجديدة للتطبيق ويقنعون الآخرين بذلك .

### التكاليف غير المتوقعة :

إن ما تهمله هذه التنبؤات على نحو شامل تقريبا ، هو التحديات الادارية لادخال التغيير . إذ يتعين على المديرين أن يتعلموا التغلب على مجموعة من التحديات غير المتوقعة المفروضة عنوة ، لمهارتهم ودأبهم . من بين أكثر التحديات اثارة للغيظ :

١ - إن الخطط أو التكهّنات ستحذف أو ستتهمل على الدوام ، ومهما كانت الدقة التي روعيت في وضعها ، عاملا حاسما سيكشف عن نفسه فيما بعد ويهدد قابلية المشروع كله للاستمرار .

٢ - إن مجموعات وعناصر أكثر مما كان متوقعا ستتأثر ، وسيكون الحصول على اهتمامها وتعاونها اصعب من تبديد مخاوف رؤوسى المديرين انفسهم .

٣ - إن عملية التغيير لا تدمر الروتين الذى هو اصل الكفاءة فحسب وإنما تشجع « النهب » أيضا - اشاعة الاضطراب عمدا في الوضع القائم بهدف افادة بعض الجماعات على حساب الآخرين . ويحدث هذا جزئيا بسبب التأثير التفصيلى للتغيير .

٤ - وعند حدوث مشاكل غير متوقعة ، فإن القلق من جراء جداول التنفيذ الهابطة والميزانيات المترنحة سيشجع تلك الضغوط الادارية التي يرجح أنها ستتنبط المرونة بين المستخدمين والتي يتطلبها المديرون .

٥ - يحدث انفجار من الشكاوى والاعتراضات غير المنتظرة .

## الخطط غير الكاملة :

إن المديرين مطالبون عادة بالتخطيط الدقيق : أن يدركوا كل طارئ ، وأن يشقوا طريقهم عبر الاجراءات والمسئوليات بطريقة منظمة وأن يقارنوا التكاليف بالارباح .

ويكتشف المديرون حقيقة إن كافة الخطط ناقصة . فهناك على الدوام نواقص غير مرئية وغير قابلة للتنبؤ بها . وتشير دراسات حديثة إلى أن العوائد الفعلية على الاستثمارات الرأسمالية المشتركة تتباين بنسبة تتراوح بين ١١ و ١٠<sup>(٥)</sup>

وحتى المشروعات التي خططها البنك الدولي مستعينا بجيش من المهندسين والاقتصاديين يتضح أن بها عيوباً لأنه تم تناسي بعض العوامل الأساسية ، أو بسبب ظهور تأثير معاكس مفاجيء ، مثل المناخ وتوفير الماء<sup>(٦)</sup> . فمُنذ بضع سنوات مضت شاهدا شركة أمريكية للمعادن وهي تخطط بدقة لاستخدام عملية صهر اوتوماتيكية جديدة بترخيص من مبتكر اوروبي . فقد خططت عملية نقل التكنولوجيا ، تدريب العمال وجداول التكلفة والانتاج على نحو دقيق مفصل ، حتى عدد مقرب إلى ثلاثة أرقام عشرية . لكن المشروع بأسره تعرض للخطر في البدء ثم تعرض للتدمير بعد ذلك لان الخطط أهملت مواد التسقيف ( في أوروبا ، توفر أسقف المصانع القرميد تيارات الحمل التي أصبحت لا غنى عنها لعملية الصهر الجديدة ، لكن نسخة الولايات المتحدة ثم صنعها من المعدن الجلفن ) . وفي الوقت الذي اكتشف فيه الاهمال وكان قدرا كبيرا من المال قد انفق ، بحثوا عن كبش فداء في تمرد العمال والنقابات وعجز ادارة المستوى الأدنى كمبرر لتوقف المشروع .

وبالمثل فشلت مكنة جديدة لصنع الشاش في الاداء بمستويات الانتاج المخططة . وفشلت المناقشات والمفاوضات الحامية التي اجريت على المهندسين والعمال والنقابة حول تحديد أين يقع الخطأ المؤدى الى

---

(٥) انظر جوزيف باور ، ادارة عملية تخصيص الموارد ، هارفارد بيزنس سكول ، قسم البحوث ، بوسطن ، ١٩٧٠ .

(٦) انظر البرت هيرشمان ، مشاريع التنمية الملاحقة ، بروكنجر ، واشنطن ، د.س . ١٩٦٧ وفيه يستعرض هيرشمان عددا من مشاريع إعادة التنمية التي يمولها البنك الدولي ، مع التركيز على ما كان خاطئا منها .

الانتاج غير الملائم ، في تحسين الناتج وتدهورت كفاءة الادارات حتى اكتشفت صدفة أن الممر الرأسي للمصعد الجديد يحدث تيارات هوائية تعمل على تمزيق الشاش .

### وباء التغيير : العدوى :

إن معظم المديرين قصيرو النظر فيما يتعلق بتحديد من يتأثر بالتغيير . ويتعين عليهم أن يعرفوا كيف يتوقعون كم ستكون الآثار ممتدة للغاية .

كان مهندسو الادارة القومية للفضاء ومعدات الملاحه متلهفين على تطوير معدات عملية للاطفاء تناسب ابتكارات عصر الفضاء . وفكروا في تحسين نظم دعم الحياة لرجال الاطفاء القائمة على اساس تلك النظم التي طورت من اجل رجال الفضاء . وقد اعتقدوا في البدء أن المشكلة هي مشكلة تكنولوجيا ، لكن اتضح مع مرور الزمن أن عددا متنوعا من المجموعات كان يتعين « بيعها » على اساس كفاءة هذه التكنولوجيا الجديدة والتكنولوجيا المعيلة للوفاء بمختلف احتياجات ومعايير :

١ - الصناع الذين سيجدون أن انتاج هذا المنتج باحجام كبيرة ومن اجل الربح أمرا عمليا .

٢ - مديرو المنيّة والمسؤولون السياسيون الآخرون الذين لابد أن يجدوا أن التكاليف والارباح مغربة بدرجة كافية لزيادة ميزانية ادارة الحريق .

٣ - مختلف مجموعات وجمعيات الأمن الصناعى الذين لابد أن يوافقوا « ويجيزوا » جدوى النظام الجديد والذين لديهم معايير اداء محددة .

٤ - منظمات الحريق الاساسية التى لابد وأن توصى باستخدامها وتبدأ في تقديم طلبات شرائها .

٥ - رجال الاطفاء الفعالون ونقاباتهم ، والذين لابد وأن يهتموا بوزنها وكتلتها وكيف تؤثر على قدرتهم على الحركة وخفتهم خلال تهديد النيران لهم ، فلا بد أن يجدوها مريحة وأفضل من المعدات الموجودة أصلا .

وفي الساحة العامة أيضا ، تخطت الجهود الرامية إلى تحسين

انتاجية إدارة تعزيز الصحة العامة عن طريق تطوير شاحنات جديدة أكبر ، فقد تطلب الأمر الوصول إلى اتفاق في الرأي بين مجموعة كاملة من مسئولى النقابة والسيارات والأمن الصناعى والتمويل ووكلاء المشتريات واتحادات المستخدمين (٧).

وحتى في التغييرات الأكثر تواضعا في المحيط الصناعى ، من الصعب « احتواء » التغيير :

اذ يفكر احد المهندسين في قطعة أفضل من المعدات . ولتحقيق الفكرة ، يتعين ضمان الوقت اللازم من واحدة أو أكثر من إدارات الانتاج . ذلك أن أى تدخلات في جداول عملها سيؤثر على مجموعة من الادارات الأخرى تجيء قبلها وبعدها في تدفق العمل . ومن المتصور أنه يتعين إعادة التفاوض حول رقابة الجودة ومقاييس السلامة لتتفق مع المعدات الجديدة ومع التفاوت المسموح به في ذلك ، وكذلك مع جداول الانتاج . وقد يتعين على إدارة شئون العاملين أن تضع برنامجا للتدريب وأن تعيد تقييم الوظائف . ذلك أن وجود هذه الوظائف « الجديدة » سيؤثر على سلم الترقية القائم ونظم المراتب غير الرسمية ( مثلا هائى ، تلك وظائف جديدة هينة يتم انشاؤها هناك ، ونظرا لاقدميتنا ، فإنه يجدر بنا أن نكون قادرين على أن نفوز بها بدلا من تركها الى العاملين الآننى مرتبة الموجهين حاليا في هذه الادارة » ) .

وتنتشر المشكلات عندما تتحطم مختلف أنواع الروتين . أن كل « عدوى » جديدة ستتطلب إعادة التفاوض من قبل المدير لان الترتيبات الماضية الخاصة بالعمل ، تصبح حينئذ معوقة أو يتم تدميرها .

خلاصة القول أن التنظيم الاجتماعى يساند التكنولوجيا القائمة - أى ييسرها ويبقى عليها ويخدمها . وعلى النقيض من ذلك ، يحتمل أن يتصامم أو على الأقل لا يتوافق مع التكنولوجيا والابتكارات الجديدة . إن كل شئ نعرفه عن المستخدمين كأفراد وكجماعات يبين لنا أهمية الروتين والنظامية . وعبر الزمن يوسع المستخدمون وظائفهم ويقلصونها لتتفق مع شخصياتهم ، فهم يقومون بقدر أكبر قليلا من المهمة لأنهم يحبونها ويقومون بقدر أقل قليلا من المهمة ب لأنها أكثر

(٧) انظر ايروين هارجروف ، الحلقة المفقودة : دراسة تنفيذ السياسة الاجتماعية ،

المعهد الحضرى ، واشنطن ، د . س . ، ١٩٧٥ ، ص ٢٨ .

صعوبة . أن تعلمك كيفية الحصول على قدر اضافى من التمويل بتحقيق الاستجابة الشرطية للشخص الموجود فى المخازن لطرقك فى المزاج وكيفية تجنب اثاره المفتش ، يعدا جزءا أساسيا من الوظيفة .

الأثر على جماعات العمل يحدث الشئ نفسه داخل جماعة العمل عندما تصبح شبكة محكمة من الاشخاص والمهام والاضاع والقيادة الرسمية ومواطن العمل والاجراءات وكل شئ آخر ، ويكون كل ذلك تنجزه على نحو أقل من قيمته ، وذلك بهدف الحصول على التبادل اليسير وعمليات الأخذ والعطاء غير المتعارضة مما يشجع الانتاجية ويقضى على النزاع فيما بين الاشخاص على حد سواء . وعندما يكون هناك تغيير فحسب - وهو الأمر الذى يدمر الروتين الذى تم تطويره بعناية - فان المديرين يقدررون كم كانت هذه الترتيبات غير الرسمية معقدة ومفيدة وتملا كل الثغرات التى كانت تتركها المتطلبات الرسمية غير الكاملة .

وقد يكفى فى بيان ذلك أن نضرب مثلا واحدا :

كانت هناك جماعة من المحللين تشترك فى قاعدة بيانات مشتركة متضمنة فى مجموعة من الملفات . وكان على المحللين أن يذهبوا إلى هذه الملفات عندما يحتاجون إلى بعض البيانات ، ثم يستخرجونها وبعد ذلك يعيدونها عندما تكتمل المهمة . ولأسباب مختلفة قسمت جماعة المحللين إلى إدارات مختلفة منفصلة . وأصبحوا متنافسين ولم يعودوا يثقون فى بعضهم البعض فيما يتعلق بكل من قاعدتى أخذ ملف واحد وإرجاعه سريعا ، فكان كل منهم يتعرض لأغراء أن يأخذ عددا كبيرا منها ، خاصة تلك التى كان من المحتمل أن تصبح حاسمة بالنسبة لنشاطات اليوم . كما استغل المحللون أيضا قسم « المشاكل الخاصة » الذى كان من المفترض أن يعالج نوعية معينة من المشاكل تتجاوز قدرات المحللين النظاميين . ونتيجة لعملية إعادة تشكيل الهيكل والمنافسة الجديدة ، أعتبر عدد أكبر من المشاكل يتزايد باضطراد « مشاكل خاصة » وتم تحويله إلى القسم الآخر .

وخلقت مشكلة تحديد مكان الملفات المقترية على ذلك وتكديس العمل فى قسم « المشكلات الخاصة » الحاجة إلى هيئة استشارية



لتصفية وضبط وأقرار وتحديد ما يخص كلا من الملفات وقسم  
« المشكلات الخاصة » . وفي المقابل ، تفجرت المشاحنات حول  
قدرة هؤلاء الاشخاص الجدد على التقييم الصحيح لعادات عمل  
المحللين ، كما أن الأخيرين اعتبروا ذلك تدخلا ولطمة لمكانتهم  
على حد سواء .

والنقطة الاساسية في كل ذلك هي ببساطة أن مشاكل تدفق العمل  
هذه لم تكن قائمة قبل التغيير الذي استهدف حل صعوبة اخرى . لكن  
روتين عمل المجموعة ينهار كلية في العادة ، إذا ما أصيب بشرح .  
وعندئذ تطفو المناقسة على المكانة وتتزايد الاتهامات المضادة ، مع  
محاولة استعادة الاتزان .

وتحدث تمزقات مماثلة داخل الوظائف البسيطة للغاية . فعلى سبيل  
المثال حاول محل كبير للأثاث أن يزيد الناتج بأن يقسم عمل سائقي  
الشاحنات - وأقام جهازا للشحن على الرصيف لتعبئة كل عربة نقل  
وتخلي عن التسليم إلى سائقي الشاحنات . وكانت النتائج على عكس  
ما كان متوقعا . فقد اكتشف أن سائقي الشاحنات قد وضعوا اسلوبا  
وظيفيا شخصيا بدرجة عالية لتحميل شاحناتهم بحيث يسهل لهم  
تفريغ الشاحنات وفق التسلسل الذي يفضلونه لاماكن توقفهم ، في  
ضوء الطريقة التي يستطيعون بها معالجة الأثاث ومواصلة القيادة .  
وحينذاك ثارت معارك لا تنتهي بين سائقي الشاحنات وبين الشاحن  
حول كيف يتم « ترتيب » الأثاث .

والواقع أن التغيير ينتهك عادة الرقابة الرسمية وعلاقات المكانة  
والتفاهم غير الرسمي . فقد فشل مجهود بذل لتطوير خط جديد  
للمعدات الاليكترونية لتطهير المياه في أن يثمر لان المجموعة  
الاليكترونية عالية المكانة تعاقب بموجب نظام الشركة للمشاركة في  
الارباح إذا تعاونت مع قسم معالجة المياه ذي المكانة الدنيا والهامش  
المنخفض من المبيعات والشهرة السيئة باعتباره قسما عاجزا . كما أن  
لمعظم التنظيمات عقودا اجتماعية أو تفاهما غير رسمي يهدده التغيير .  
ففي احد المستشفيات العقلية الكبيره ، اعطى الأطباء النفسيون  
المشغولون للغاية استقلالا متزايدا للممرضات ، مقابل تولى الممرضات  
عبء التربية المرتبطة بالحراسة غير المتعلقة بإعادة التأهيل .

واصطلحت جهود تحسين الكفاءة في المستشفى بهذا الاتفاق غير المكتوب الذي كان لكل من الأطباء والمرضات دافع قوى في الحفاظ عليه .

### قضايا رمزية:

عندما يتعرض الروتين والمكانة ونظم المكافأة والعقاب للانتهاك أو التهديد ، فمن المحتمل أن تظهر قضايا رمزية . ويطرح هذا تحديات عميقة أمام المديرين لأن القضايا الرمزية يصعب حلها كما هو معروف . وحيث أنها تمثل عددا كبيرا من المخاوف المخبوءة أو غير الموصوفة والمصالح الراسخة ، وحيث أنه يتم تبسيطها على نحو خادع ، فإن الإدارة تجد أنه من الصعب عليها مهاجمتها والتصدي لها على نحو واقعي :

حاولت الإدارة في شركة طيران كبرى كانت تتعرض لتغيير سريع ، أن تجعل العاملين في البوابة يرتدون سترة حمراء لتمكن العملاء من التعرف عليهم بسهولة أكبر ، لكن المقاومة لذلك كانت غير عادية . فقد تأكد أن السترات القديمة كانت باللون التقليدي لشركة الطيران وأن اللون الجديد لم يكن له معنى - « ما الذي سيلبسه خدم الفنادق » . ولم تستطع الإدارة أن تدرك عمق المقاومة لأنها فشلت في أن تدرك أن السترات كانت ببساطة رمزا لكل أنواع القلق المرتبطة بالإدارة الجديدة التي كانت تجتاح التنظيم .

وقد حدثت مشكلة لا تختلف عن ذلك كثيرا عندما حاولت إحدى شركات التعدين أن تستخدم طرازا من المتفجرات أكثر أمانا . فقد أدهشها كثيرا أن يشكوا المستخدمون منه ويحاولوا جعل الشركة تستمر في استخدام المتفجر التقليدي . وبرروا رفضهم لاستخدام هذه المادة على أساس أنه كان من الصعب تفجيرها وأنها غير موثوق بها وكانت الإدارة مقتنعة بأن هذه مجرد معارضة عمياء للتغيير .

وفي الحقيقة فإن الموظفين كانوا ناقلين على الطريقة التي عوملوا بها في عدد من القضايا ، وأن قضية المتفجرات كانت هي أنسب قضية للاعتراض عليها . ومع ذلك فإن إدارة شركة التعدين كانت قد افرطت

في الشراء من بائع المتفجر الجديد ، وكان هناك بعض المشكلات الحقيقية تتعلق بكبسولة التفجير . وبسبب عنف مقاومة المستخدمين ، فشلت الإدارة في ادراك المشكلات التقنية الحقيقية التي يمكن أن توجد . وبعد عدة شهور فحسب أجريت سلسلة من الاختبارات بينت أن المستخدمين كانوا على صواب جزئيا .

ولقد كانت هذه هي المشكلة نفسها التي رأيناها فيما يتعلق بسطح المصهر المصنوع من القرميد . والحق أن المديرين الذين يكتشفون مقاومة المستخدمين واداء العمل غير الملائم في ظل تكنولوجيا جديدة من المرجح أن يبحثوا عن حلول تتعلق بالمواقف وذلك عندما يكون جزء من المشكلة متعلقا بالناحية التقنية . فنظرا الى أن العمال يعارضون ويتمردون ، فانه من المرجح أن يفترض المديرون أن هذه صعوبات عاطفية محضة . والواقع أن الاضطراب الناجم عن مشاكل العلاقة بالمستخدمين ، يجعل من الصعب العمل على نحو نظامي خلال المشاكل ذات المستوى التقني .

### الشقاق والنهب :

في وسط الصراع الصاخب الناجم عن عملية التغيير ، وقلب الروتين والبحث عن روتين جديد ، يصبح في الامكان دائما لاي فرد أو جماعة أن تسعى لتحسين وضعها على حساب الآخرين . وبالمقابل ، فان هذا السعى نحو استغلال الموقف يهدد باضطراب الاوضاع القائمة ونظم السلطة التي خلقتها اعمال جماعة العمل .

إن لمعظم الافكار الجديدة اثرا تفاضليا على مختلف الجماعات والمصالح في المنظمة . ولناخذ مثالا بسيطا عن حالة منتج جديد يقترحه مدير . أذ سيكون لكل وحدة وظيفية متطلبات مختلفة بالنسبة للمنتج الجديد قد تكون متناقضة فيما بينها :

فالمبيعات تريد أن تتأكد من أن الابتكار سيكتمل سريعا على نحو كاف لطرح المنتج في السوق وبحر المنافسة - وهي تفضل عادة السعر الأقل .

والادارة الهندسية تريد منتجا له خصائص مثيرة متحدية ، ما يثبت همتها التقنية ويبرز فرض سعر أعلى على نحو كاف لتغطية نفقات

التطوير والطوارئ المرئية وغير المرئية .  
وتريد إدارة التسويق البساطة ، وقدرًا كبيرًا من وقت التهيئة  
(للترويج) وتفضل أقل عدد من النماذج .  
وتهتم الإدارة المالية بتحديد مستوى للربح يكفل أقصر مدة لاسترداد  
الأموال بدرجة تكفي لتبرير الاستثمار الأولى .  
إن الخلافات الشاسعة في نقط الانطلاق تؤدي إلى نشوب النزاع  
وتجعله محتما . فعلى سبيل المثال ، عندما تفرط مجموعة التسويق في  
تحديد ما تحتاجه في ساحة السوق ، فإن الإدارة الهندسية ستنتقم على  
هذا باعتباره انقاصا لاستقلالها وابداعها ، وعندما تكون الخطوط  
المرشدة غير محكمة بصورة مفرطة ، فإن الإدارة الهندسية ستشكو من  
« غموض » إدارة التسويق . وفيما يتعلق بالأسعار ، فإنه من المؤكد أن  
الإدارة الهندسية ستشكو من أن إدارة التسويق « تريد كل شيء بلا  
مقابل » ، كذلك فإن الإدارة الهندسية مقتنعة بأن السعر المستهدف  
منخفض على نحو بالغ وأن زمن جداول التنفيذ قصير بصورة مغالى  
فيها .

وفيما يلي مثال آخر . لقد سعى أحد المستشفيات إلى تغيير ما كان  
يسمى نظام وحدة الجرعات ، والذي كان يقضى بوجود مخزون من  
الأدوية في كل مركز طبي وبموجب النظام الجديد يرسل لكل مريض  
الدواء اللازم له عدة مرات يوميا بمقتضى « بطاقة » يعدها صيادلة  
مركزيون . وقد غضبت الممرضات من المعانى التى يتضمنها هذا ،  
ومنها أنهن لم يكن قادرات على إعداد الجرعة الصحيحة وأن سرقات  
حدثت في ظل النظام اللا مركزى القديم ، وحاولن تشويه النظام  
الجديد ، ولم يكن هذا أمرا صعبا . حيث أن بطاقات الدواء فشلت في  
المرحلة الأولى في الوصول في الوقت الملائم ، وفي بعض الأحيان فقدت  
بعض الروشتات الفردية . بل أن المشكل الأصعب تمثل في أن الصيادلة  
استغلوا هذا الهياج العظيم ليحظوا بمكانة واعتراف أكبر . وفيما يلي  
الطريقة التى نظر بها الصيادلة إلى الوضع الجديد :

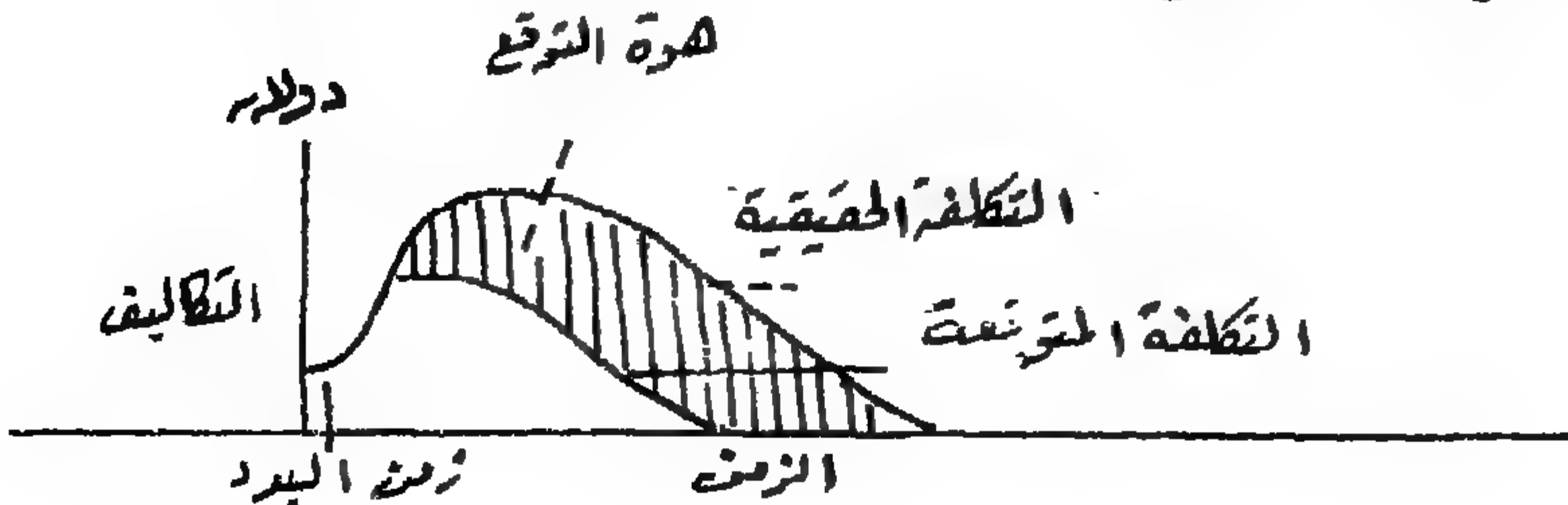
إن الأطباء والممرضات على حد سواء يرتكبون الأخطاء في إعطاء  
الدواء للمرضى . وفي الماضى كنا في وضع ضعيف بالنسبة لضبط  
الروشتات المعدة لمريض واحد والتي ربما كانت متناقضة أو غير

متجانسة مع بعضها البعض . كذلك لم نكن في وضع يسمح لنا  
 باجراء دراسات عن فاعلية أنواع معينة من الادوية الجديدة  
 بالنسبة لامراض معينة . أما الآن فان لدينا سجلات أفضل لما  
 يحصل عليه المرضى ونستطيع أن نعمل على ايقاف رويشة غير  
 ملائمة عندما نقارنها بما يتلقاه المريض فعلا . كما أن لدينا المبرر  
 والمعلومات الكافية لتبرير زيارة الانوار لفحص سجلات المرضى  
 وتحسين دراساتنا وخدماتنا .

بالطبع أن ما كان يعنيه رئيس الصيدلية هو انه يريد تغيير وضعه  
 بالنسبة الى الممرضات والاطباء . ففي الماضي كان الصيادلة يخدمون  
 هيئة الاطباء فحسب ، أما الان فهم يريدون أن يأخذوا المبادرة في  
 العمل وأن يراقبوا . لقد استخدموا التغيير كرافعة يفتحون بها ثغرة في  
 علاقات الاوضاع الوظيفية الثابتة وبعدها يحسنون وضعهم التنظيمي  
 النسبي . وفي مقابل ذلك ، فان الصيادلة سيصبحون كبش فداء لاي  
 مشكلات حتمية في التشغيل ( مثل تأخير التسليم أو كسر زجاجة ) .

### الضغط الإداري المفرط يثبط التناوب :

إن كل شيء قلناه عن المشكلات غير المتوقعة للتغيير - امتد أثره  
 لمجالات كثيرة من الاعمال لم تكن متوقعة ، اجهاد المستخدمين الذين  
 يتعرض للتهديد روتينهم وقيمهم ومكانتهم ( وكذلك يسر أدائهم  
 لوظائفهم ) - كل ذلك يخلق ضغوطا على الادارة . ويصبح المديرون  
 الأفراد الذين يسعون الى ادخال التغيير في بؤرة هذا الضغط عادة .  
 وتكتشف الادارة العليا التناقض أو الهوة بين التوقعات المفرطة في  
 التفاؤل وبين الواقع . وكلما كانت المنطقة المظلمة في الرسم التالي  
 اكبر ، كلما زاد احتمال الضغط الصابر عن الادارة العليا من اجل  
 نتائج افضل واسرع .





وسيصور رد الفعل ازاء هذا الضغط التمايز بين القادة والمديرين غير الملائمين . إذ سيتمثل رد فعل المديرين العاديين في ارسال الضغط إلى أسفل ، وهم إذ يتعرضون للتهديد ويصيبهم الاضطراب العصبى خوفا من النتائج ، فانهم يركزون جهودهم على تنفيذ التحسينات جبرا وعنفوة .

ولسوء الحظ تكون النتائج غالبا على عكس ما كان مقصودا ، ليس فقط لان مسؤولين كثيرين يفضبون أو يقاومون الاكراه المفرط أو المهدد ، بل بسبب ما تتطلبه عملية التغيير . ذلك لانها تتطلب تطوير اساليب وروتين عمل جديدين ، يشملان عادة الافراد والادارات الذين كانوا حتى ذلك الوقت اعداء أو على الاقل غرباء . ويمكن لهذا الروتين الجديد أن يتطور من خلال عملية المحاولة والخطأ فقط ، تلك التى تتطلب حدودا «لحلبة» المجموعة و «خصائص» للوظيفة الفردية يمكن النفاذ منها .

وتحقيق هذه الانعاط الجديدة الصعبة ، التى تنشئ علاقات متبادلة بين الغرباء فيما سبق والتحول من دور مقبول إلى دور آخر ، يتم عادة فى اسوأ وقت . ان التطوير يقلب كافة الايقاعات أو الموازين الاساسية للتنظيم . ويجعل التأخيرات تتفاقم ، كما تزيد التجاوزات والمشكلات غير المتوقعة ، من قلق الادارة . وكما لاحظنا من قبل فان التكاليف المقدرة ومعالم (صوات) جداول التنفيذ تكون على الدوام متفائلة بافراط . فالوفورات المتوقعة أقل ومنحنيات التعلم أكثر استعصاء مما وعد به المشرفون .

وخلال هذه الفترة ، من المحتمل أن تهجم مستويات ادارية كثيرة كما يهجم العاملون بها فجأة على الفنيين والعمال سسيء الحظ ، فى حين يستدعى مديروهم المهنيون «ليصبحوا محلا للتوبيخ» وليفسروا التجاوزات . وفى ظل هذا الضغط ، يتمثل رد فعل معظم المديرين ومجموعات العمل فى تشكيلة من الدفاعات ، تؤدى كلها تقريبا إلى جعل الاتصالات أكثر صعوبة بين اجزاء التنظيم الجديد ، وهى المترابطة بالاضافة إلى انها تصبح أقل رغبة فى الحل الوسط من أجل صالح مجموعة فنية أخرى . وهكذا فى الوقت الذى يصبح فيه التبادل والتناوب السريع ذى النفع المتبادل أكثر الجاحا ، فان التنظيم يحفز

المشاركين على أن يصبحوا أكثر ترابطا وأقل تجاوبا . وتحول السرية ولوم الآخرين والاصرار على « اللاتغيير » ما كان يمكن اعتباره نظاما مفتوحا بدرجة معقولة إلى مجموعة من النظم الفرعية المغلقة .  
وليس من الشاذ أن نلاحظ أن التجديدات السيئة يتم وأدما خلال هذه المرحلة التي تكون فيها أكثر قابلية للهجوم عليها.

### ضغوط المستخدمين :

بالإضافة إلى الضغوط التي تأتي من الإدارة العليا ، فإن المديرين الذين يسعون إلى التغيير محاصرون بمروسيهم . فالشكوى هي رد الفعل المتوقع ، للأجهد والقلق وعدم التأكد . وكما أن الإدارة تسعى إلى توجيه المروسين على نحو مضطرب ( بالقدر المضاف من التوجيه والاقناع اللذين تتطلبهما الوظائف الجديدة ، وعدم وجود روتين آلي ، والمشكلات غير المتوقعة على نحو مستمر ) ، فإن المستخدمين يسعون إلى الاحتفاظ بشيء من التوازن عن طريق توجيه أنفسهم باستمرار . ولا ريب أن جزءا من هذا التفاعل المتزايد يتخذ شكل التشكي داخل المجموعة والاتجار بالاشاعات ، لكن من المحتمل أيضا أن يكون هناك قدر كبير من التشكي يتصاعد إلى أعلى خط السلطة :

ليس هناك مكان لمتعلقاتنا الشخصية في منطقة العمل الجديدة .  
أن مكتبي الجديد ساخن بدرجة زائدة ( أو كثيرا لضوضاء أوبارد ) . احتاج إلى وقت أطول للتكيف مع الوظيفة الجديدة . لابد أن تكون المعدلات أعلى .

وكل هذا يستغرق وقتا وطاقة ويمثل ضغطا إضافيا على الإدارة . وهكذا فكما قلنا منذ البداية ، يتجاهل مديرون كثيرون ممن أعربوا عن انزعاجهم ازاء دور القيادة ونبذهم له إلى مالا نهاية ، يتجاهلون الحاجة إلى التغيير ويختارون الوضع القائم . بالطبع أنهم وهم يفعلون ذلك يقضون على منظماتهم بالخروج عن الموضوع وسوء التكيف .

لكن معرفة المشكلات تزود القادة بوسائل ادخال التغيير .  
ولننتقل الآن إلى تلك الجانب الأكثر ايجابية .

## تيسير التغيير :

إلى حد ما ، فإن خير نصيحة تقدم إلى المديرين الذين يتعجلون أحداث التغييرات الكبيرة هى أن يدركوا الأمور مسبقا ، أى أن يكونوا واقعيين فى تقديرهم لخفة الحركة والنشاط التى ترتبط عادة بالافكار الجديدة ، والميل نحو الافراط فى التفاؤل . فلابد من الاعتراف بغلو التكلفة المترتبة على اشاعة الاضطراب فى شبكة العلاقات الاجتماعية الدقيقة التى تؤدى إلى الكفاءة . لكن الأمر يتطلب ما هو أكثر من هذه الجرعة الكبيرة الباردة من الواقعية . فمهارات القيادة حاسمة هى أيضا .

## كل مدير هو مدير لمشروع :

يتعين على المديرين إذا أرادوا إدخال التغيير أن يكونوا قادرين على أن يوحدوا معا عناصر التنظيم التى تكون عادة غير مترابطة فيما بينها بصورة وثيقة وذلك عن طريق :

- ١ - معالجة ردود افعال ومقترحات الرؤوسين .
  - ٢ - التحرك إلى الأمام وإلى الخلف من الخطط والتصميمات الأولى خلال مراحل الاستخدام النهائية .
  - ٣ - تيسير المفاضلة بين وداخل الجماعات عندما يتم تغيير انماط التنسيق بينها أو عندما يكون التعاون مطلوبا .
- بعبارة أخرى ، أن التغيير يقلب الروتين القائم ، وتتطلب الحلول إعادة تحديد كل مناطق التداخل والاعتماد المتبادل تقريبا . ويتعين أن « يدير » هذه المفاضلات شخص ما فى وضع يتيح له أن يرى الصورة كلها وأن يدرك الآثار المترتبة عليها . وفى حين يكون من الواضح أن لدى الادارة العليا أو الرئيس مسئولية اسمية عن التغييرات الكبيرة ، فإنه ستكون هناك تجديدات تنظيمية كثيرة تبدو ذات ابعاد أكثر تواضعا ، بل قد تقتصر على ادارة واحدة ، وستظل « تنتشر » عبر « وباء التغيير » الذى وصفناه . وهنا يتعين على مديرى المستوى الأدنى أن يتعلموا كيف يكونون مديرى مشروعات .

نحن نستخدم هنا مصطلح « مديرى مشروعات » لنصف الدور الذى بمقتضاه يسعى المديرون إلى جعل الآخرين يتخذون القرارات المتعلقة

بالموضوع والتي تجيء في وقتها على حد سواء . وذلك بدلا من قيام هؤلاء المديرين باتخاذ عدد قليل من القرارات بانفسهم - وأن يفرضوا الاختيار ويحبطوا المآزق . وسنصف في الباب التالى الابعاد الكاملة لأدوار مديري المشروع ، ولكننا سنكتفى هنا بمجرد تحديد هذه التبادلات .

## العلاقة بالمرؤوسين :

يتعين على المديرين الذين يريدون أن يصبحوا وكلاء للتغيير أن يتوقعوا تلقى المزيد من المبادرات من المرؤوسين وأن يقبلوا هذا أثناء عملية التغيير . وكما لاحظنا في مثال شركة التعدين السابق ، فإن بعضها يمكن أن يتضمن معلومات جديدة ومفيدة - مثل ايضاح لاعتبار قد أغفل في الخطة ، أو لنقص غير مرئى - أو لاشياء تبعث على الضيق والغضب .

إن كثيرين من المراقبين للنجاحات اليابانية في مجال التغيير التكنولوجى السريع يعززون ذلك الى طريقتهم في العمل الدقيق المتأنى لمواجهة المشكلات . بل إن عمال خط التجميع يتم تشجيعهم على تأمل النماذج الكاملة للتصميمات الجديدة لخط الانتاج الجديد ومحطات العمل وتقدير مدى الجودة التى يرجع أن يعمل بها . وبجدية يبحث المهندسون الانتقادات والاقتراحات التى تقدم ويسعون إلى ضمها إلى التصميمات النهائية . وفى شركة سونى فإن مشرف خط الانتاج الاول ، هو مهندس يستطيع أن يضع شكاوى المستخدمين واقتراحاتهم فى الاعتبار بالنسبة لاجراءات التغيير .

## الوقت والانفتاح :

والروتين ضرورى للتغيير لان المديرين يحتاجون إلى قدر كبير من الوقت يكرسونه لكل من حل المشكلات والتجاوب مع خليط من الكرب والصعاب واليأس وليس فى مستطاع المديرين توقع التمييز بين الشكاوى المشروعة ( « أن العملية الجديدة ليست مساعدة على العمل حقا » ) والقلق ( « لا اتوقع أنها ستساعد على العمل » ) ، أو اليأس ( « أنها تساعد على العمل ، لكنها تضربى بطريقة ما » ) ، والشيء

المطلوب هو الوقت الكافي لسماع الاعتراضات وإبداء الاهتمام بمشكلات وملاحظات الآخرين ، ومن ثم تمييز العوامل الجديدة والجديدة بالبحث عن غيرها من المشكلات مثل مشكلة علاقات انسانية تحتاج إلى مهارة اشرافية فقط .

وهكذا يتطلب الأمر النظر إلى « المشاركة » ليس باعتبارها أسلوباً لتحسين المشاعر ، وإنما باعتبارها وسيلة مشروعة لاكتشاف المعلومات الجديدة والمشكلات . وذلك أن المرؤوسين هم أقرب الناس إلى وضع العمل وفي مقدورهم أن يروا عن كثب وبصورة مباشرة العناصر التي قد يتجاهلها حتى المديرون المحنكون أو لا يدركونها . ففي الحالتين السابقتين اللتين سنقناهما عن ماكينة الشاش الجديدة وعملية صهر المعين ، يشكو المستخدمون فيهما من وجود أخطاء تقنية . وكانت الإدارة مقتنعة بأن شكاوهم أما أنها كانت تهرباً من الواجب أو عدم تألف مع التكنولوجيا الجديدة ، بدرجة جعلتها ترفض الإصغاء إليهم .

وفي الوقت الذي يكون فيه من المفيد حقاً من الناحية النفسية الإصغاء للآخرين ، فإن لدى المديرين أسباباً فنية جيدة لتحبيذ المشاركة .

فقد جاء في استعراض أخير للتخطيط العام ذكر لحالة إدارة تعزيز الصحة العامة بالمدينة التي حاولت تحسين انتاجية المستخدمين عن طريق جداول العمل المتغيرة . فقد كانت الحاجة إلى العاملين تزيد في أوائل الأسبوع عندما يتراكم هناك الكثير من الفضلات . وكان الجدول السابق يتضمن تشغيل العاملين ستة أيام اسبوعياً ( إلى السبت ) ، لكنهم كانوا يمنحون كتعويض لهم عن ذلك ٣ أيام اجازة أسبوعية ( من السبت إلى الاثنين ) . وكانت المشكلة هي عدم كفاية العاملين في يوم الاثنين ، وكان النظام القائم يستخدم أقل أطقم في هذا اليوم . وبعد التشاور مع العاملين وربط هذا ببعض الأساليب الفنية الاحصائية ، أمكن استنباط جداول بديلة أكثر فاعلية ، وأن بقيت جذابة . ( وكان الحل يقضى بإلغاء فترات التوقف في منتصف الأسبوع الثاني - عندما تكون الأحداث الاستجمامية أقل ازدحاماً - بالإضافة إلى التوقف في أيام السبت )<sup>(٨)</sup> .

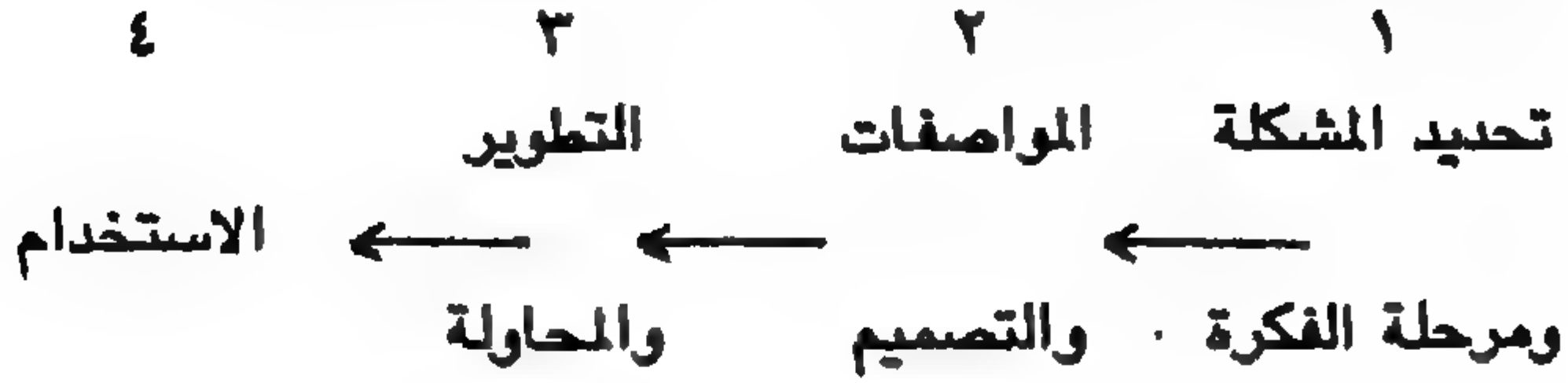
---

(٨) ايروين هارجروف ، المرجع ، المذكور ، ص ٣٠ .



## تحقيق تكامل المراحل في بورة التنمية :

إن المجموعات المختلفة التي تسهم في التغيير منذ بدايته حتى تطبيقه ، ستصر إذا ما تركت وشأنها ، على استقلالها الذاتي . فهي تفهم عملية التغيير على اعتبار أنها مراحل منفصلة تماما . مع افتراض أن كل مرحلة من هذه المراحل الأربع مجزأة :



ويدرك مديرو المشروعات المحنكون أن هذه المراحل الأربع المعتادة في أى برنامج للتنمية لا يمكن أن تبقى منفصلة عن بعضها البعض بالاضافة الى انه ليس هناك تقدم متتابع مرتب من المرحلة الاولى إلى المرحلة الرابعة . والواقع أن تضمين المراحل النهائية للتنمية أمر جوهري للتخطيط الواقعي . فلقد ساد في الادارة القومية للفضاء والملاحة مبدأ هنام كان يتردد كثيرا هو « يتعين علينا أن يكون لدينا مستعمل ما في الانشوطه<sup>(٩)</sup> » . فقد حدثت مشكلات خطيرة في استخدام المحركات النفاثة للملاحة الفضائية في قطارات الركاب لان التصميم المحكم ومهندسى التطوير لم يستخدموا كثيرا من مدخلات العاملين بالسكك الحديدية .

ولا تتم هذه التبادلات في الآراء في وقت واحد ولا في اتجاه واحد . فلا يكفى أن يخبر المستعمل او مجموعة التنمية ، المصمم او واضع التصور بما يحتاجونه فحسب بل لابد من أن يكون هناك تبادل متكرر للرأى : « ما الذى سيحدث إذا حاولنا أن نفعله بهذه الطريقة كيف سيؤثر ذلك على عملكم » ، إذا لم تستطع أن تقسوم بهذا النوع من العمل ، فما الذى تحتاجه ليكفل لك اداء تلك المتطلبات . ومن ثم فإن مديري المشروع يعملون كوسطاء ضباط اتصال ، يشجعون المفاضلة ويتصرفون كسماسرة شرفاء :

---

(٩) ليفنارد سايلس ومارجريت تشانلر ، ادارة النظم الكبيرة ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ١٣٠ - ١٦٠ .

جان ، أن أنت أجلت هذه الطلبية لمدة أسبوع واحد ، وهى مدة كافية لجعلهم يتمون البرنامج من البداية إلى النهاية ، فإنى أستطيع أن أجعل مجموعة اختبار خاصة إمكانية الاعتماد على المنتج ، تؤجل اختباراتنا وترسل لك عددا اضافيا من العاملين . وبعدئذ إذا لم يكن هذا مجديا ، فإن « بل » سيرحب بتحديد مدخلات بدرجة أقل .

وهكذا يتوقع المديرون قبرا كبيرا من المفاضلة إلى الأمام وإلى الخلف ، من التكرار كما يدعونه المهندسون ، من المحاولة والخطأ ويتناقض هذا بصورة حادة مع الايمان الساذج بالخطط التفصيلية الموضوعة بدقة والتي يتم فيها التفكير فى كل الطوارئ مقدما بواسطة الفنيين المخططين بعيدى النظر . ذلك أن الخطط تتطور وتتشكل بواسطة خبرات ومشكلات الحياة الحقيقية . فليس هناك طريق يمكن به اختبار أوحتى توقع مئآت أن لم يكن آلاف التباديل والتوافيق المتضمنة فى عملية تركيب النظم الجديدة .

وذلك من أوضح الأسباب لأن السيارات الجديدة ليس بها « عل » ، وهذا بسبب اجراءات الاختبار غير الملائمة أو التى تدعى التفوق . ذلك أن عددا قليلا فقط من الاجزاء الجديدة يتعين عليه أن يتفاعل مع مئآت من الاجزاء القديمة فى سيارة ستجرى قيادتها بأساليب قيادة ليس لها من نهاية - على طرق متباينة إلى أقصى درجة وفى ظروف مناخية وظروف صيانة مختلفة تماما - يعتبر سيارة جديدة لا يمكن التنبؤ بها .

إن قوى التغيير تجتاح النظام بأسره عن طريق الحفاظ على اتصالها بمجموع التدفق ، وهى تدرك أنه سيكون لمشكلة ما فى إحدى المراحل انعكاسات ومتطلبات على كافة المراحل الأخرى من دورة التنمية .

### التيسير بين الجماعات :

هناك حاجة مماثلة إلى دور الاتصال داخل مراحل تدفق العمل . وكما رأينا فإن مختلف جماعات العمل التى يتعين عليها أن تستخدم المناهج أو التكنولوجيا الجديدة ، والتى قد تتعرض مكانتها وأمنها

الاقتصادي للخطر ، والتي تتشوف إلى أن تكون قادرة على استيعاب التقنيات الجديدة ، هذه المجموعات يرجح أن تتعرض لضغط ادارى اضافى لتجعل النظام الجديد يعمل بسرعة وبكفاءة . أن الضغط بالاضافة إلى الخوف يدفعان إلى تكوين العادات والتثبيت .

ويسعى المديرون اليقظون إلى حماية جماعاتهم ، ومنع اغرائها للاستجابة لضغوط الادارة العليا من اجل تحقيق نتائج أسرع . والهدف من ذلك هو التشجيع على مزيد من الانفتاح وليس التثبيت . ففي ظل الضغط تسعى الجماعات إلى حماية اختصاصاتها وروتينها المعتاد وتكرس طاقاتها لاثبات أن الشخص الخاص الخارجى مخطىء . ولنسترجع الحالة السابقة عن المحللين الذين يستخدمون ملفات مشتركة و «قسما للمشكلات الخاصة» . ففي ظل الضغط أجهدوا الملفات وقسم المشكلات الخاصة وعجزوا عن تطوير نوع من «الدوران حول العمل - أى الحلول الوسط أو عمليات التكيف التى تيسر تشغيل النظام الجديد .

إن مديرى المشروع يهتمون أساسا بالمآزق التى يمكن أن تكون مكلفة فى الوقت والنقود وتؤدى إلى مواجهات رمزية ، فمثلا حين تصر الجماعة أ على أن وجودها نفسه مهدد بسبب مطالب الجماعة ب . ولتجنب هذا ، يسعى المديرون إلى ايجاد حل سريع لمنازعات العمل فيما بين الجماعات ، ويهتمون بالحل أكثر مما يهتمون بتحديد ما إذا كان ماتم تطويره هو الانسب فنيا . أن التسوية افضل من تحقيق الانجاز فى كثير من القضايا . فبمجرد أن تتحول الامور إلى مواجهات رسمية ، يتطلب حل القضايا السطحية والاساسية قدرا غير عادى من الزمن للتفاوض حولها .

وهكذا فان المديرين المتجهين نحو التغيير والحساسين للتفاعلات المثيرة للادارة العليا فيما يتعلق « بهوة التوقع » يحاولون الابقاء على النظام فى حالة حركة ، وأن يكونوا بمثابة « المعجل » كما سنصف ذلك فى الباب العاشر .

### **أساليب التغيير التى تستخدمها ادارة المشروع :**

وبالاضافة إلى ذلك يتوافر للمديرين المحفزين إلى التغيير تشكيلة

من الأساليب المتاحة للاستخدام :

١ - البحث عن نجاح سريع ، وعن مشروعات الاستعراض ، والمصادر الأخرى للمكافأة السهلة للمشاركين . وقد يتطلب ذلك القيام بالأجزاء السهلة أولا ، « لتوجيه التفكير » ببعض النجاحات الأولية ، وبذلك يكفلون التعزيز المبكر والمشجع .

٢ - الاستفادة من المصادفات « المحايدة » لتعديل الخطط . فعلى سبيل المثال قد يكون الرحيل المحتمل لأحد المنشقين سببا جيدا للقيام بالعمل الضروري في هذه الإدارة مبكرا عنه في الإدارات الأخرى التى لا تزال « المعارضة » تقودها .

٣ - استغلال التيار حيثما كان ممكنا ، أى استغلال النظام اللائحى والتنظيم الاجتماعى باقضى ما يمكن . وإذا استطاعت الرموز القائمة والمحترمة أن تستمر في احتلال مواقع حاسمة ، فإن ذلك سيكون مفيدا . فعلى سبيل المثال :

بدأت إحدى شركات التأمين في إصدار نوع جديد من التأمين اعتبر غير ملائم أو منخفض المكانة وغير جدير بهذه الشركة العريقة الطيبة السمعة . لكن إذا أمكن معالجة التأمين بواسطة عاملين نوى مكانة ممتازة وفي مواقع لها وضعها واستغلال أى من العناصر المرتبطة بسياسات المكانة العالية ، فإن ذلك سيجدى في هذا الصدد .

وهذا ما يدعونه علماء الانثروبولوجيا « بالتوفيقية » : أى دمج عناصر من المؤسسات التى كانت مقبولة من قبل في المؤسسة الجديدة .  
٤ - تأكيد التعديل الهيكلى على « التحول » . فهناك اغراء للمديرين بان « يبيعوا » التغيير على اساس التحسينات المتوقعة ، والوقاية من عدم الاستقرار و « الحاجة » الحقيقية إلى التغيير . ويتعين على المعالجة الجيدة أن تدفع القبول بتغيير العناصر الهيكلية التى ستوفر القبول . ويتضمن الهيكل عناصر مثل الموقع والرقابة وتقسيم العمل وما شابه ذلك . فعلى سبيل المثال :

كان من الشائع للغاية ، خلال الأيام الأولى لأنخال نظام الآلية أن تجد المشرقيين يعارضون المعدات الجديدة . وكان جزء من المشكلة ينبع من عجزهم عن مواجهة الوقت الإضافى وعدم وجود

صلات مع المستخدمين وذلك عندما قللت الماكينات الآلية الحاجة إلى إعطاء الأوامر والسؤال . وعندما أعيد تشيكل هيكل الوظائف الاشرافية وضيفت اليها عناصر اخرى اتاحست للمشرفين الفرصة لتأكيد أنفسهم والانهماك في العمل ، اختفى قدر كبير من مقاومة التغيير .

وبعبارة أخرى : إن المديرين يتعلمون أن تغيير السلوك يسبق ولا يتبع تغيير الموقف . فإذا أمكن حفز الرؤوسين على تغيير اعمالهم لتتسق مع نوع من التغيير ، فإن المواقف المعززة لهذا السلوك ستجىء وسيجىء التغيير نفسه . ذلك أن اقناع الرؤوسين بأنه يتعين عليهم تغيير سلوكهم ، أمر أكثر صعوبة .

٥ - استغلال المراسم للحصول على الاعتراف بمشروعية وعمق التفكير في مختلف عناصر التغيير . فعندما تعالج هذه الأمور جيداً ، يمكن أن تثير مشاعر مؤيدة ويمكن أن تفرس الفهم والاحترام للتسهيلات والأشخاص والممارسات الجديدة . إن المراسم تتضمن تصويراً جزئياً للعلاقات الجديدة بتقديم وتنصيب وتوضيح ما هو جديد ، وإضفاء طابع مسرحي على الجديد :

إن مرفقا جديدا يمكن افتتاحه في احتفال رسمي تقوم فيه كبيرة المستخدمين الأشد توقيراً بنقل ملفاتها الاثيرة أو حامل معطفها أو بولاب أوراقها إلى هذا المرفق ، وتقص « رسمياً » « الشريط » الذي يفتح الباب . وتركز الخطب على أهمية المناسبة بالنسبة لتاريخ الوكالة .

٦ - إرساء أساس التغيير بإذابة جليد المواقف القديمة وكذلك تشجيع المواقف الجديدة عن طريق تلك التعديلات الهيكلية . وتتخذ عملية اذابة الجليد غالباً شكل مساعدة العاملين على تبين عدم ملائمة الأساليب الراهنة :

- تقديم عروض البيانات التي تؤكد المشكلة . الاحصاءات المقارنة التي تصور الاداء في مختلف الوحدات والتنظيم عبر الزمن .

- عرض المشكلات والتناقضات على الملأ عن طريق مصادير معلومات موثوق بها . فمثلاً اكتسبت إحدى مؤسسات العلاقات العامة المعروفة شهرتها بتسجيل تعليقات المستخدمين المرشحين عن الشركة على



أشربة تسجيل ، وهؤلاء المرشحون أصبحوا فيما بعد هم المسئولون الأساسيون فيها .

– عروض الجماعة الصغيرة – التي تسمى عادة « تدريب الحساسية » – والتي تشجع الأفراد على تأمل ما يعتقده الآخرون فيهم ، وبذا « يرتفع وعيهم » .

٧ – وبالطبع توفير الأمان والضمانات والتأكدات المعقولة بأنه لن يضار الأفراد المعنيون من التغيير .

٨ – التمسك بالواقعية عند تحديد طول الوقت اللازم للتكيف . فكلما طال أمد عدم تغيير الوظائف ، وقلت خبرة تعلم أشياء جديدة ، كلما استغرق المستخدمون وقتاً أطول لتناسي المهارات القديمة وتعلم مهارات جديدة على حد سواء . وكثيراً ما نلاحظ أن بعض المهارات اليدوية التي تتغير قد تجعل المستخدمين يستغرقون مدة تصل إلى ٦ شهور من إعادة التعلم وذلك لاستعادة كفاءتهم ويسر أدائهم السابق . أن ما يبدو أنماطاً جديدة بسيطة للتنسيق قد يتطلب فترات تعلم طويلة قبل أن تصبح روتيناً آلياً غير مرهق .

٩ – تذكر كيف يصبح المستخدمون قلقين وغير شاعرين بالأمان إذا ما فقدوا روتينهم ومهاراتهم المريحة المؤكدة . وسيحتاجون في الفترة التي يجربون ويتعلمون فيها مهارات جديدة ، إلى الشعور بالأمان وإعادة طمأننة المشرفين لهم و « وقف » التقييم الانتقادي .

١٠ – توقع التعامل مع ثلاثة تنظيمات بدلاً من تنظيم واحد خلال التغيير . ففي أحيان كثيرة يتعين الاحتفاظ بأجزاء من التنظيم القديم لضمان استمرار الإنتاج . في حين سيحاول المديرون بناء التنظيم الجديد الدائم الذي سيتسق مع التكنولوجيا الجديدة . وفي الوقت نفسه سيكون هناك تنظيم مؤقت ، هو عادة « المشروع الدليل » أو التنظيم النموذج ، والذي يكون ضرورياً لمواجهة النواقص والجوانب التي إغفلت في التصميمات الأصلية .

١١ – ممارسة – بالمعنى الحرفي للكلمة – أنماط جديدة للتنسيق فيما بين العمال وفيما بين الجماعات لمجرد أنهم غرباء لم يتألفوا بعد . ويتعين على مديري المشروعات أن يعيدوا بروفات الإنتاج الجديد – بالمعنى الحرفي للكلمة – بواسطة تشكيلة من الوسائل الفنية التي تكفل

للمستخدمين أن يدركوا ذاتيا علاقة ما يقومون به بما يفعله الآخرون .  
وبعبارة أخرى ، يتم توضيح ومناقشة وتجريب مناطق تداخل كل  
الوظائف والنشاطات ، شفاهة في البدء ثم سلوكا بعد ذلك .

بل أن تبدأ الادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية في المراحل  
الاساسية في عملية التنفيذ ( أى قبل اطلاق أى قمر صناعى مباشرة )  
تجمع معا كل المشتركين الذين يمثلون مختلف المراحل وكل عناصر  
النظم التى ستتفاعل تكنولوجيا في مركبة الفضاء - مصممى التعزيز ،  
وخبراء الوقود ، والعاملين في الاطلاق ، ومصممى مراكب الفضاء ،  
ومصممى التجريب ، ليستجوب كل منهم قرناءه عن خططهم وعملهم  
ويتحداها وذلك بهدف تعرية أى قصور أو جوانب مغفلة أو متاعب  
محتملة . وقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات منبرا قويا يتيح إعادة  
التفكير والتبرير لكل القرارات والاجراءات السابقة تقريبا . فننظر لان  
ادارة المستوى الأعلى لا يتصور أن فى استطاعتها القيام بعملية إعادة  
التحليل الهادفة المفصلة هذه - فان أولئك الذين يعرفون تفاصيل  
النظام هم فقط الذين يكونون فى وضع يمكنهم من توجيه السؤال  
والرد . (١٠)

### حالة جهاز الغاز « الذى لا يمكن تشغيله » :

لاشك أن الاحاطة ستكون على نحو أوفى إذا تأملنا عن كثب  
وبتفصيل مشكلات التطبيق والحلول المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة .  
وكما رأينا فان المبتكرين يصورون فورية الارباح ودرجة « اكتمال »  
العمليات الجديدة على نحو أقل مما تستحق ، وكذلك التكاليف المرتبطة  
بالانتقال من التطوير إلى التشغيل . ويمكن أن يكون هذا البخس  
نتاجا للتنويم المغناطيسى الذاتى للمجموعة الصغيرة ( الشعور الزائد  
بالخفة والنشاط ) ، ولتفضيل التنظيم للتفاؤل - فى اعطاء الموافقة -  
وأكثر أهمية نتيجة لعدم التعود على شىء ما جديد . ومن المستحيل  
تماما معرفة كل الفوارق الدقيقة وكل مشاكل التشغيل والصيانة  
بالنسبة لشيء لم يجرب أبدا من قبل ( الواقع أن هذا ما نعتنيه  
« بالبراعة والحقق » - والسبب فى انها على هذا القدر من القيمة - ذلك

---

(١٠) سايلس وتشانلر ، المرجع المذكور ، ٢١٦ و ٢٢٣ .

انها جماع الحكمة العملية غير المكتوبة وغير المدونة ، التي تحول النظرية الجيدة إلى شيء يعمل ) .

وكانت الحالة المذكورة تتضمن جهازا لتنقية الغاز لمقاومة التلوث ، صمم لاستبعاد الكبريت من دخان الفحم الحق بمصطبة لتوليد الطاقة الكهربائية لتشغيل المرافق<sup>(١١)</sup> . وقد اكتشفت شركة التشغيل أن الأمر يتطلب ٤ سنوات تقريبا لتطوير البراعة في استخدام ما كان يفترض أنه عملية مفهومة وبسيطة نسبيا . فبعد اقامة المرفق وبدء التشغيل ظهرت كل أنواع المشاكل : التسرب ، التجمد ، الفشل الجزئي تحديد المقياس . وطلب تسعة عشر من بين العشرين عاملا من عمال التشغيل المكلفين بالمعدات الجديدة نقلهم على اساس أنه لا يمكن تشغيله . ونظرا لأنه اقتضى نفقات ضخمة ، فقد قررت الشركة جعله يعمل . وما هو ما فعلته :

سلم طاقم مدرب حديثا من واحد وخمسين فردا إلى مدير اشتهر بمعالجة المهام الصعبة . وتم وضع معدات حماية جديدة لحماية وحدات التشغيل من الثلج والتجمد . وتم كساء كثير من المراوح والمضخات بصلب لا يصدا لمقاومة التآكل . واستخدم في اماكن أخرى طلاء مضاد للحمض . وتم تطوير اجراءات جديدة للتحكم في حموضته « الملائط » حتى لا تسد الفضلات من الرقائق جهاز غسيل الغاز ( لاحظت الادارة أن الأمر يتطلب ٣ سنوات لتطوير هذه المعارف عن أثر الحموضة على البقايا الرقيقة والأسلوب الفني لمواجهة ذلك ) . واخيرا تقرر خطوة صيانة اضافية : ففى كل ليلة تغلق احدى وحدات جهاز تنقية الغاز الثماني وتغسل بخراطيم مياه عالية القوة .

ونتيجة لكل هذه الاجراءات الجديدة ، بالاضافة إلى المعدات المصممة اخيرا ، أصبح جهاز تنقية الغاز يعمل حاليا بكفاءة عالية ، ونادرا ما يقل انتاجه ، بل انه يتجاوز بالفعل الاداء المتوقع للنظام ( استبعاد ٩٩ في المائة مقابل ٨٠ في المائة متوقعة

---

(١١) جاءت التفاصيل في وول ستريت جورنال ، ١٤ يونيو ١٩٧٧ ، ص ١ واستمدت من تجربة محطة الطاقة والاضاءة في مدينة كنساس ذات جهاز غسيل الغاز بالحجر الجيري التي بناها بابلوك ويلكوكس في ١٩٧٧ .

من المخلفات الهوائية لثاني اكسيد الكبريت ) .  
وهكذا تحول استثمار قدره ٣٦ دولار افترض الكثيرون انها ضاعت ، إلى نجاح تكنولوجيا عن طريق المحاولة والخطأ الدؤوبة . لقد واجهت الادارة « العيوب » وهى محاطة بمحاولات كبيرة لتثبيط همتها وذلك بالقول بان الجهد المبذول كبير وعائده قليل ، وإنه فشل في تحقيق المنافع المتوقعة منه . وبدلاً من عصر اليدين الما ، وتبادل الاتهامات ، ورفع الدعاوى القضائية ، فإن الشركة فعلت ما يحتمل أن أى شركة ستفعله عندما تحاول جعل التغيير التكنولوجى يعمل حقاً . فقد واجهت بصورة منظمة كافة « العيوب » وطورت اجراءات عمل مبتكرة :

- ١ - فقد كانت اجزاء كثيرة من المعدات الأصلية غير ملائمة ويتعين تغييرها .
- ٢ - وكانت اجراءات التشغيل والعاملين المتوقعين أمراً غير ملائم ، وكانت اجراءات مختلفة للغاية مطلوبة وكذلك طاقم من العاملين أعلى تدريباً وأقوى حافزاً .
- ٣ - وكان يتعين ارتجال اساليب فنية خاصة للصيانة .

### الفرص غير المتوقعة :

يسهل خلال التنفيذ اكتشاف النكبات المحتملة - وكافة الاشياء التى يمكن أن تمضى فى الاتجاه الخاطيء . لكن الطبيعة ليست قاسية على الدوام ، ولا القدر كدراً على الدوام . وكما أن أسلوب « الاختيار المرسل » يتيح القدرة على مواجهة المشاكل غير المتوقعة ، فإن مثل هذه المعالجة تتيح أيضاً القدرة على الافادة من الفرص غير المنتظرة .

- فى برنامج الفضاء فى الولايات المتحدة ، يكون اداء الاقمار الصناعية احياناً أفضل مما كان متوقعاً . وتكفل إعادة البرمجة السريعة للإدارة القومية للفضاء والملاحه الجوية اضافة مهام جديدة ، وأن تزيد البعثات وأن تقيد من الظواهر الطبيعية المواتية - الملائمة للاستكشاف - التى تصادفها سفن الفضاء التى تلف فى المدار .

- توفيراً للنفقات دمج احد المرافق العامة عدداً من المناطق

الادارية معا . وكانت الخطة الاصلية تنص على أن التغيير لن يتم بشكل كامل الا بعد سنتين لاتاحة الفرصة لمديرى المناطق الحاليين للانتقال إلى مواقع أخرى . ولدهشة الادارة ، فان كثيرين من مديرى المناطق انسحبوا في هدوء عندما علموا أن ادارتهم ستلغى أو طلبوا استبدالهم . وباستغلال هذه الفرصة ، أمكن تحقيق وفورات التكلفة المرتقبة بصورة أسرع مما كان متوقعا .

## استنتاجات

إن التغيير مطلب أساسى متمم لوظيفة كل مدير فى أى مستوى . ويعوق معظم المديرين عن ممارسة القيادة فى هذا المجال ، المعلومات الخاطئة ( أو الاساطير ) عن التغيير من جانب ، الخبرات غير السارة من جانب آخر . وتتعلق الاساطير بالدرجة التى تشجع بها المنظمات الحديثة ذات الطابع الغربى التغيير وخفة حركتها فى الماضى نحوه وتلهف المديرين عليه على النقيض من تحذر العمال منه . فالواقع أن معظم المنظمات ومديريها يعوقون التغيير تماما مثلما يفعل العمال الوجلون .

ربما كان الأمر الأكثر أهمية هو انه على المديرين أن يقبلوا حقيقة أن التغيير صعب ، وأن المشاكل ليست مشاكل اتصال ، أو تتعلق بالشخصية أو عدم الرشد ، لكنها مشاكل جوهرية . وأهم هذه المشاكل هى مشكلة تدمير الروتين الحيوى الذى يعتبر فى الوقت نفسه مصدر الكفاءة الشخصية والفاعلية التنظيمية .

ويتوقع المديرون السذج أن يتركز معظم استثمارهم فى التغيير فى القيام بالتخطيط واقتناع الآخرين بقبول التغيير . ( والآخرى هم عادة الرؤوسون والرؤساء ) . والواقع أن جل وقتهم وأموالهم ستكرس للتنفيذ ، وليس للتخطيط والترويج . فالمراحل الأولى من دورة التطوير تستغرق نسبة أقل من الوقت ، تقل عادة عن ٢٠ فى المائة . ان مواجهة الآثار المترتبة على التغيير ، وتدبير علاقات التداخل الأفقية ، والتغلب على « العيوب » غير المتوقعة - كل ذلك يستهلك النسبة الأساسية من الوقت والموارد اللذين سيتكلفهما المشروع .

إن التغيير يتطلب مشاركة واسعة ومكثفة على حد سواء من قبل



المديرين الذين يتعين عليهم أن يتعلموا ما هو دور مسدري المشروع :  
الاعتماد على الآخرين في التقييمات الفنية والحفاظ على النظام  
التنظيمي متلاحما لأطول مدة ممكنة بما يكفل تحقيق الحلول الوسط  
الحيوية .

إن المديرين غير الناجحين في التغيير يبحثون عن يلومونه : الخطة  
الخاطئة ، العامل الكسول ، الإدارة الأخرى المخربة . أنهم متوعدون  
بغضب ، مبالغون إلى إقامة الدعاوى ، غير واقعيين في توقعاتهم بدرجة  
مفرطة . وبدلا من أن يثابروا على مواجهة المشكلات بالتعاون مع كل  
الاقسام المختصة في النظام ، فإنهم يتبجحون أو يجدون مذنباً ما . . أن  
القول السارى « إن ما أؤمن به لابد وأن يكون سليماً » هو قول خاطيء  
على نحو واضح .



# الباب العاشر

## مهارات مدير المشروع

تستخدم المنظمات على نحو متزايد ، نوعا خاصا من الدور الإداري في عملية التغيير : إدارة المشروع . وقد أوردت مجلة « فورتن » مؤخرا أن شركة جنرال موتورز تعزو الكفاءة التي أدت بها خطوط السيارات الأساسية بها إلى استخدام « هذه الأداة الإدارية الهامة » . ربما كان ذلك أهم أداة إدارية لجنرال موتورز لتنفيذ هذا القرار الجريء . . . ومع ذلك فإن نجاحها يقوم على نفس التوازن الدقيق بين سلطات الاقتناع وبين سلطات الإكراه التي تميز النظام الأساسي للامركزية المنسقة في جنرال موتورز . « لقد أصبحنا أساتذة الدبلوماسية » ، ذلك ما يقوله إدوارد ميرتز مساعد كبير المهندسين في « بونتياك » ، والذي كان مديرا لمركز مشروع جسم السيارات الملغو حاليا<sup>(١)</sup> .

---

(١) مجلة فورتن ١٦ يناير ١٩٧٨ ، ص ٩٦ .

وقد استغلت منظمات البحوث والتطوير فكرة مديري المشروع السنوات طويلة ، فذلك أمر طبيعي بالنسبة لها . ومع ذلك فإن هذا النوع من المنصب الإداري الخاص يتم انشاؤه على نحو متزايد في أنواع أخرى من المنظمات - فحيثما تريد الإدارة العليا شخصا ما ليرعى مشروعا جديدا محدد الأجل ، يكون مدير المشروع هو أفضل مرشح . ويطرح هذا الدور بعض تحديات القيادة الخاصة : أكثرهما أهمية تحديان هما :

( ١ ) إن كل الموارد الضرورية لانجاز الهدف تقريبا يسيطر عليها مديرون آخرون ( ٢ ) ومما يزيد الأمر سوءا أن مديري المشروع لا يحوزون في معظم الأحوال الاقدرا قليلا من المعارف الفنية اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة عندما تثار مشكلات فنية غير متوقعة اثناء التنفيذ .

### لماذا تستخدم المشروعات :

- فيما يلي بعض أسباب استخدام شكل المشروع للتنظيم :
- ١ - أن المشروع ييسر نشر المساندة والتفهم لاستثمار أى عملية جديدة ، وذلك من خلال ممثلى الإدارات المختلفة الذين يعملون به .
  - ٢ - نظرا لأن النشاط الجديد سيؤثر على كافة المجموعات الممثلة خلال مشاركتها فى المشروع ، فإنهم يستطيعون المعاونة فى جعل مواصفاته وادائه متسقين مع الاحتياجات والقيود التى تفرضها الاجزاء من التنظيم التى جاءوا منها ويعجل ذلك بالتكيف .
  - ٣ - وفى المقابل فإن المشروع سيستفيد من تنوع التخصصات والخلفيات والخبرات - وتلك ميزة هامة عن التطورات التى تنشأ عن مجموعة واحدة تسودها قيم مشتركة .
  - ٤ - يمكن أن يستمر روتين المجموعات الممثلة لان التجديد يتم « فى الخارج » بواسطة هذا المكون الجديد المؤقت من مكونات التنظيم . ويمكن أن يكون المشروع تصميميا لنظام معلومات جديدة أو شاسيه مشترك جديد ( كما فى حالة جنرال موتورز السابق ذكرها ) ، أو حل مشكلة تنظيمية مستمرة ، أو خلق منتج جديد . أنه تنظيم مؤقت يستمد من العاملين والموارد الفنية من قطاعات التنظيم الدائمة ، ولكل منها مصالحها وروتينها المتميزين .

## تيسير التغيير :

بالطبع تلك هى المشكلات الجوهرية لإدخال التغيير التى ناقشناها فى الباب السابق . والواقع أن التغيير يؤثر حتما على جانب عريض من التنظيم ويخلق مشاكل فنية غير متوقعة عديدة تهدد العمليات الجارية ، وتهدد كذلك نجاح النشاط الجديد . وليس هناك مدير واحد يدرك كل تشعبات العمليات القائمة ونتائج تعديل الخطط والمواصفات الأصلية . والتنظيم الرشيد يستخدم مدير المشروع لمواجهة تحديات وتقلبات عملية التغيير . وينصب موضوع هذا الباب على كيف يعمل هؤلاء القادة فى مثل هذا العالم الملىء بالجهول والغرباء .

وهكذا فحيثما يحاول تنظيم ما ، وجماعة ما ، أو وكالة ما إدخال وظيفة جديدة بون تغيير فى الهيكل الأساسى أو فى تقسيم العمل ( أى بدون خلق وظائف وخطوط سلطة جديدة ) ، فالمعتاد أن يقيم كل منها مشروعا ، جملة ، أو مجموعة عمل لانجاز هذا العمل المحدد زمنيا . ويتناقض هذا على نحو حاد مع الفكر الإدارى التقليدى . ففي الإدارة العلمية ، يفترض تخصيص الوظيفة ، انشاء مراكز تنظيمية نوعية تحت رقابة مباشرة من الرؤساء الذين لهم السلطة ولديهم الموارد التى تكافئ المسئوليات الموكولة اليهم . أما المشروعات ومسديرو المشروعات فيسيرون فى اتجاه مختلف للغاية : إذ تحدد مسئوليات واضحة لانجاز مهمة ما حاسمة ، لكن معظم الموارد تترك حيث هى - فى إدارات الآخرين .

إن العائق الأساسى أمام تطبيق التغيير هو الصدفية والتمزق واللذان يصيبان الروتين الجارى الضرورى لتحقيق كفاءة معقولة . وكل إدارة تتأثر تجد أن تكاليف التكيف غير المتوقعة لا تعد ولا تحصى . ويصبح وجود المشرف الميسر الذى يمارس التشجيع والضغط أمرا ضروريا إذا أردنا ألا يتعثر التجديد لان إدارة أو أخرى تجد أنه من الأسر لها أن تتردد إلى روتين الماضى الأكثر توفيراً للراحة والنجاح . بالإضافة إلى أن الميسر يعمل عادة كسمسار لحل المأزق - حيث لا تستطيع إدارة ما مسايرة التجديد لان إدارة أخرى لا تعدل إجراءاتها وترفض التنازل قبل أن تغير إدارة ثالثة من إجراءاتها . ومن المحتمل أن تكون المجموعة الثالثة معتمدة على تنازل ما من المجموعة الأولى . وتتطلب



مثل هذه الدائرة والاعتماد المتبادل ، تدخلا نشيطا من قبل « سمسار شريف » مستقل يريد أن ينجح التجديد ويستطيع أن يحدد وأن يعاون في حل هذه المآزق الحتمية على حد سواء .

ونشاهد في الحكومة وفي دوائر الأعمال على السواء حاجة متزايدة إلى اشخاص يستطيعون التأثير على قرارات مجموعات متباينة على نحو واسع ولهم أهداف مختلفة - التأثير عليهم في اتجاه التناسق مع الاهداف التي ستصبح بدون هذا أهدافا متملصة يسهل تجاهلها . وسيكون التأثير على المجموعات الأخرى لتعمل في اتجاه هذا الهدف الجديد أمرا صعبا لأن :

١ - الهدف المتضمن يبدو أقل قربا وأضعف صلة بالموضوع وأقل قوة من الأهداف الأخرى ومن القيود الداخلية .

٢ - لأنها تؤمن بأن الوحدات الأخرى داخل النظام ستكسب أكثر منها .

٣ - انها حذرة من القيام بتنازلات مكلفة عندما يمكن أن تلغى وحدة أكثر تشددا أثر هذه التنازلات .

٤ - قد لا تؤمن أو لا تثق في المعلومات التي تشير إلى أن سلوكها الحالي يضر الهدف الأكبر أو أن التغيير سييسر انجازه .

### نور مدير المشروع :

وهكذا فإن مديري المشروع يواجهون تحديا اشرافيا متباينا للغاية : وهو جعل العمل يتم بواسطة اشخاص غرباء . وكما سنرى فإن هذا يتطلب مهارات فريدة ونظرية للإدارة تختلف عن الاشراف التقليدي . اذ يذهب التركيز على ضبط القرارات والتأثير عليها ، وليس اصدار الأوامر واتخاذ القرارات بالمعنى المعتاد لهذه المصطلحات . وفي الغالب الأعم ، يكون لمديري المشروعات مسئوليات أكبر مما لهم من سلطات . فالمجموعات والمستخدمون الذين يتعاملون معهم لا يعملون فحسب في إدارات ووظائف أخرى لها ، وانما لهم أيضا مقاييس للاداء تكاملت عبر السنين ، وتتسق مع هذه الانتماءات ( رغم انها قد لا تتسق مع الاحتياجات الخاصة للمشروع ذي الاجل المحدود ) . أن وظيفة مديري المشروع هي أن يجدوا الطرق اللازمة لايجاد ارتباط بين مقاييس الاداء لدى الغرباء وبين احتياجات المشروع من زاوية التكلفة وجداول التنفيذ ومعايير الاداء .

## بدء المشروع :

تبدأ معظم المشروعات عندما تحدد الإدارة العليا ، مهام المشروع وتعين مديرين وتمنحهم ميزانية تسمح لهم بشراء « الاسهامات » من الإدارات الخارجية . وحتى مع وجود هذه الميزانية ، فإنه قد يتعين على مديري المشروع أن يستثمروا في التوود إلى مديري التنفيذ العنيدين واكتسابهم - إذ سيتساعل مديرو التنفيذ عما إذا كان عليهم أن يخصصوا خيرة العاملين لديهم أو الموارد للمشروع خاصة إذا كان هناك مديرو مشروع آخرون يتسوقون مثل هذه الموارد البشرية والفنية ، وكان مديرو التنفيذ متشككين بالنسبة لجدوى ومكانة هذا المشروع المحدد .

تنظيم المشروع		إدارة الخط الفني	المهمة أ	المهمة ب
مدير المشروع أ	مدير المشروع ب		المشرف أ	المشرف ب
✓		مشرف س	✓✓✓✓	✓
		عمال س		
	✓	مشرف ص		
		عمال ص		
	✓	مشرف و		
		عمال و		

أ يستخدم عمال س ، عمال و  
ب يستخدم عمال ص ، عمال و

ويشرح احد هؤلاء المديرين القضية على النحو التالي :

حاولت أن أبقى معظم العاملين لدى بعيدا عن المشروع س رغم انه كان ممولا جيدا على نحو معقول . فقد كنت أعرف أنه من نوع المشروعات الذى يمكن أن يلغى فى اليوم التالى ، وحينئذ يتعين علينا إعادة تعيين كل أولئك المهندسين الذين خاب رجائهم بعد أن اتقدوا حماسا للعمل لذلك المعين ثم وجدوا أنه يتعين عليهم أن يعملوا شيئا آخر . ويخلق هذا مشكلات معنوية خطيرة ومن ثم

فانى احاول أن أوفر للعاملين مشروعات لها فرصة حقيقية للاستمرار والنجاح .

إن المهارات الحاسمة لبدء المشروع يمكن رؤيتها على خير وجه عندما تكون الادارة العليا غير مستقرة على قرار أو غير واضحة حول مشروع ما . أو عندما تسمح للمستويات الأدنى من الادارة بأن تبدأ بعض المشروعات الجديدة . وفي ظل هذه الظروف يتوقف تطور ونجاح المشروعات التي ستمول والتي « ستخلق » عاليا على القدرة الاقناعية لمن سيصبح مديرا للمشروع . ويستطيع أولئك الذين ينجحون في هذه الوظيفة التنظيمية - أي ينجحون في بدء عمل جديد وأن كان مدى توقع حياته قصيرا - يستطيعون أن يولدوا الحماس والثقة لدى المديرين الآخرين الذين يمكنهم أن يمنحوا المشروع الجديد الدعم السياسى والاقتصادى . وفيما يلى كيف يصف مدير مشروع ناجح ما فعله .

حصلت على الاشارة الخضراء من رئيسى للقيام بمحاولة الحصول على الدعم لمشروع خاص للحاسب الآلى ، لتطوير أسلوب فنى يتيح للحاسب الآلى الكبير لدينا أن يعالج قدرا كبيرا من أعمال الاختبار التى نقوم بها حاليا بطريقة يدوية . وفى البدء دعوت إلى اجتماع يحضره كل رؤساء الادارات أو نوابهم . وفى ذلك الاجتماع كانت مهمتى هى ان أجعل الجميع يوافقون ، أولا على أن لدينا مشكلة متعلقة باجراءات الاختبار الجارية ، ثانيا على أى نوع من الاجراءات يمكن أن يواجه هذه المشاكل . وبعدئذ حاولت أن أثير الحماس للحل : مشروع الاستعانة بالحاسب الآلى . وكان هذا يعنى أن نبين لهم أنهم سينعمون كثيرا إذا استطعنا أن ننفذه وأن الجميع سيستفيدون من ذلك . بالطبع لم أكن اتجاوز قدرى كثيرا وأنا أشير لهم أنى سأساندهم فى بعض الاشياء التى سيحتاجونها . وحاولت أيضا المبالغة فى تصوير خسائر سيظلون بعيدا عنها . والواقع انك إذا بقيت تتحدث عن شيء ما على هذا النحو ، فأنك ستجد بعد وهلة أن الحماس يمكن أن يصبح معديا وأنهم سيقنعون بعضهم البعض .

والمنظمون الذين يحظون بمواهب داخلية ذاتية والذين يقيمون المشروعات الجديدة من لاشيء غالبا ما يشبهون المبشرين ، ذلك أن

ايمانهم كبير بمشروعهم الخاص وفاعليته للتشغيل وقيمته على المدى الطويل ، على نحو يمكنهم من اقناع من يتشككون في البدء ، وذلك بكل قوة الدعاة الطيبين القدامى . وليس من غير المألوف أن نجد أن مثل هؤلاء المتحمسين المتعصبين قساة على الرؤوسيين . انهم ينفرون من تفويض السلطة ويظلون يتخذون كافة القرارات الفنية بأنفسهم ، وربما كان ذلك يرجع جزئيا إلى انهم في المراحل الأولى هم الوحيدون الذين يرون الصورة كاملة ، التصميم أو المفهوم الشامل .

لكن مثل هذه الاقتناعات الاحادية التفكير - مثل هذه الرغبات في أن تستحوذ لنفسها على كل شيء - غير متسقة مع احتياجات إقامة مشروع قائم . والواقع أن هذه المهارة الادارية بالذات - القدرة على دفع المشروع وتسييره بعيدا عن الدعم المادى وادارات خط التنظيم - هي التى تحظى باهتمامنا الأول في هذا الباب . وتمارس هذه المهارات والمهارات الأخرى المرتبط بها دورها بعد أن ينتصر المروجون أو الحلفاء التنظيميون الأساسيون في معركة جعل المشروع مقبولا . ( وعند هذه المرحلة قد يضطرب اصحاب الفكرة الأصلية وهم يكيّفون أنفسهم إذ يرون فكرتهم الوليدة تنمو وتكبر وتتلقفها أيد غريبة ) .

### سلوك الحفاظ على الوقت :

إن مديري المشروع أو البرنامج يتعاملون في المحل الأول مع الوقت ومع عملية التنظيم وليس مع متغيرات فنية ، رغم أننا نندر أن نقول ذلك على هذا النحو . أنهم لا يستطيعون أن يستشفوا بسرعة البسالة الفنية لمجموعة التنفيذ التى تدعمهم . من البدء أنهم يفعلون ذلك أو يحاولون فعله هم والعاملون معهم ، لكنهم يعتمدون في المدى الطويل على حسن نية مجموعات خارجية وعلى حكمها الفنى . وهذا يعنى طبعا انه يتعين عليهم أن يحترموا الخبرة المهنية لهذه المجموعات . ومع ذلك فإن ما يستطيعون فعله هو السيطرة على المشاركة التنظيمية - باعتبارها شيئا متميزا عن الاسهام الفنى - للتنفيذيين أو للاشخاص الموظفين . ويعنى هذا التأكد من أنهم يتعاونون بطريقتين هامتين للغاية :

١ - إذ يتعين عليهم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

( فعلى سبيل المثال قد يريد التنفيذيون دراسة مشكلة ما على نحو موسع ليصلوا إلى حل أمثل ، لكن التأخير في اتخاذ القرار قد يكون أكثر تكلفة من أى زيادة في العائد المترتب على القرار المحسن . بالطبع أن العكس قد يكون صحيحا . وقد يريد مدير البرنامج أن يشجع دراسة أطول لقضية مالهأ أهمية عميقة « في » اتجاه التيار » تتجاوز مجال الرؤية الخاص بمدير التنفيذ ) .

٢ - ويتعين عليهم معالجة المشكلات بالتسلسل السليم وفي الوقت المناسب ( قد يرغب مديرو التنفيذ في تحمل تصاعد مشكلة معينة ، مثل التأخير في جدول التنفيذ أو علاقات العمل ، الأمر الذى يمكن أن يشكل كارثة على البرنامج . وسيضغط مديرو البرنامج عليهم ليتجاوبوا بطريقة سليمة مع هذه المواقف « التى تتجاوز الحدود » وليعطوهم الأولوية على أساس من احتياجات البرنامج - حتى وإن كانت مثل هذه الخطوة غير متسقة مع أسلوب الإدارة أو التقييم الإدارى لمديرى التنفيذ ) .

إن هذا التصرف المتعلق بالمفاضلة والذى يؤدى إلى قرارات فنية تعكس الاعتبارات التنظيمية ، يتطلب جل وقت ونفوذ مديرى البرنامج . وفيما يلى مثال طريف مستمد من أحد الجوانب الصغيرة لمشروع واسع النطاق .

في إحدى مهمات التشييد ، كان يجرى تركيب معدات الوقاية من الحريق ، واتجهت نية العاملين في المعدات وفي الأمن الصناعى إلى استخدام معيارهم الخاص في عملية التصميم والتركيب . وتقليديا كان هذا المعيار يقضى بأنه يتعين بذل كل الجهد لتصميم نظام من المؤكد أنه سيعمل في حالة الطوارئ . ومن وجهة نظر الإدارة الخاصة بالمشروع ، وفي هذا الموقع الخاص ، كان الأمر الأهم هو أن يركز المعيار الأول للتصميم والتركيب على ألا يعمل النظام إلا إذا كانت هناك حالة طوارئ ( ولاشك أن لذلك تأثيرا كبيرا على مثل هذه الاعتبارات الفنية باعتباره توسيعا لدائرتها ) .

والحق أن مدير المشروع يقوم بدور واضح الحدود . فهو يوسع الحدود أو يضيقها ، يسرع بالعمل أو يبطئ منه ، يشدد التركيز على



بعض الأنشطة ويقلله على غيرها . وهم لا يستطيعون اتخاذ الكثير جدا من القرارات بأنفسهم - سواء بسبب الوقت أو لأنهم ليسوا مفوضين للقيام بهذا . ففي معظم الأحوال تكمن مثل هذه السلطة في المجموعات الوظيفية أو التنفيذية . بالاضافة إلى أنهم لن يرغبوا في اتخاذ القرارات الأساسية نظرا لأنهم لا يستطيعون عادة أن يعرفوا عن المشكلة نفس القدر الذي يعرفه عنها شخص أقرب لمستوى العمل . وهم يريدون في الأساس أن يتأكدوا من أن القرار يتخذ في الوقت الملائم ، في الإطار السليم للمعرفة والاهتمام وبواسطة الأشخاص المناسبين .

لكنه يتعين على مديري المشروع أن يواجهوا عادة الاتجاه المحافظ اللصيق بالبعض ، خاصة عندما يلتزم بعض المديرين جانب « الحذر المفرط » مما يزيد المخاطر التي تهدد الجهد الشامل كله . فقد يريد المديرون أن يستخدموا المعدات الصلبة المألوفة فقط ، وأن يستعينوا فقط بالمكونات المعروفة جيدا أو بالمقاييس التقليدية ، وأن « يطلوا بماء الذهب » مساهماتهم - وكلها معالجات قد تكون مدمرة للمشروع الخاص المعنى ، من زاوية الوقت والأموال والأداء .

إن مديري المشروع يشبهون في عملهم قادة الفرقة الموسيقية الذين يوحدون بين العازفين ، وكل عضو من الاعضاء اخصائي في آلة معينة وإيقاع داخلي محدد . ويتجاوب هؤلاء مع نفس الضربة ، بتوجيه القادة . ولكي يحقق المديرون انضمام العاملين إلى إيقاع عملياتهم ، فإنهم يجعلونهم يرون تسلسل أعمالهم . وعندما يجعلون عمل مختلف الجماعات متفقا مع اشارتهم المركزية ، فإنهم قد يحاولون تغيير تفاعلها . فعلى سبيل المثال ، قد يتطلب المشروع أن تقدم المجموعة أ تقريرها حاليا إلى الرئيس ب بدلا من الرئيس أ ، وأن تستشار المجموعة أ مبكرا أو كثيرا ، أو أن تعطى المجموعة أ موافقتها قبل عمل س ، ص ، و . ومثل هذه التغييرات في العلاقات التنظيمية تغير طبيعة الاستجابة التي ستبديها أي مجموعة للمشكلات والتوجيهات .

### التناقض مع الادارة التقليدية :

من المفترض وجوب ترك المستخدمين المهنيين ومديريهم لشأنهم

ليغرقوا أو ليعوموا - طالما يبدون متحفزين لتحقيق اهدافهم التى حدودها بأنفسهم ( جزئيا ) . لكنه يتعين على مديرى المشروع ان يحاولوا على الدوام التغلغل فى التنظيم الذى يعتمدون عليه وان كانوا لا يشرفون عليه مباشرة . ويتعين عليهم عادة ان يدخلوا فى تفاصيل عملية القرار ليحكموا على ما اذا كان النظام المرغوب فيه يتم الحفاظ عليه ام لا ( على سبيل المثال ، ما اذا كان وزن ملائم يعطى للعامل س ، ما اذا كانت مشاورات مناسبة تجرى مع المجموعة أ ، ما اذا كانت اشارات التوقف يتم تقبلها فورا من المجموعة ب ، ما اذا كانت قنوات الاستنجااد الملائم أو اجراءات حل النزاع تستخدم عندما تظهر المأزق ) . ان الوقت هو الجوهر ، والضبط المستمر هو القاعدة ، ويتعين على مديرى المشروع ان يعرفوا بمن يتصلون ، متى ، وكيف .

### المهارات السلوكية :

سترى اذا راقبت هؤلاء المديرين ، انهم منهمكون فى دائرة لا تنتهى من الأخذ والعطاء . فهم يبدون فى محاولة دائمة لاحتواء قوى الاحتكاك والانحراف القدرى فى النظم الانسانية - وهى قوى تجعل العمال والجماعات تعود الى الروتين المريح - وذلك عن طريق وزن الوسائل الفنية المختلفة للتأثير .

### المساومة :

يفضل مديرو المشروع قضاء قدر كبير من الوقت فى التفاوض . ويرجع هذا جزئيا الى الظهور المستمر للمشاكل او الفرص غير المتوقعة . « ما الذى سيكلفه لنا تجنب هذا أو الاستفادة من ذلك ؟ » ، ذلك ما يمكن ان يتساءل عنه المدير وهو يتعامل مع ادارة فنية . ويرجع جانب آخر من هذا الى الاختلافات الحتمية فى الحكم . « لست ابالى بما تكشف عنه الاختبارات ، فانا واثق انى استطيع ان احصل على ما ارغبه بخمسة جنيهات اضافية ، أو على الأقل ذلك ما سأحاول الحصول على موافقة عليه » . وهناك ايضا الفوارق الفردية فى الاهداف . فقد يريد مقاول من الباطن ان يستخدم اسلوبا صناعيا له مصلحة فيه ، لكن المقاول الأصلى يخشى من احتمال ان يقلب هذا التغيير جدول التنفيذ المحدد بدقة رأسا على عقب .

بالإضافة الى ان هناك نقاط الضعف المعتادة في الحياة التنظيمية .  
فالتقديرات والمواصفات والطلبات تميل الى ان يكون فيها « مبالاة »  
اكثر ، أو هكذا يعتقد كل انسان لانهم يعرفون انهم سيحصلون على  
أقل مما يطلبون .

وسندرك من مراقبة مديري المشروع ان الكلمات لا تعنى ما يبدو انها  
تقصده ، وان الاتفاقات يمكن بسهولة أن يساء فهمها أو أن تكون  
مبهما ، وانه ليس هناك ابدا اتفاق يغطى كل الطوارئ غير المتوقعة ،  
وان الأغراء يتزايد ليغوى الاشخاص الملتزمين بأن يستغلوا الفرص ،  
وهو الخطر الذى لن يتعرضوا له في ظل ضغط اقل أو استفزاز اقل -  
وغير ذلك من العوامل التى يمكن ان يخرب تجاهلها افضل الخطط  
الموضوعية .

ان المديرين يدركون انه لا توجد عادة اجابات رشيدة محددة على  
معظم الاسئلة مهما كان مصدرها ، وان الاجابات هى نتاج اخذ وعطاء  
مرن .

### التدريب الخصوصي :

ان مديري المشروع اكثر شبها بالمدرسين الخصوصيين منهم  
بالمشرفين وذلك من عدة زوايا : فهم يحضنون ، يهيئون ، ويداهنون ،  
ويرهبون ، ويضغطون . وهم يحاولون بحرك كل الاحتكاكات التى لا بد  
وان تؤدى الى ابطاء أو حرف اتجاهات المجموعات الأخرى ، وذلك  
بوجودهم نفسه - بتدخلهم الشخصى وبقوة الشخصية ، وبجديتهم  
ومرافعتهم ، ومطالبتهم .

ومثلما يحدث في الحياة نفسها ، فان المشروعات المركبة تنتج تشكيلة  
من الاحباطات الجائرة وكذلك الاغراءات المدمرة . فعندما يظهر قصور  
في الاجزاء ، ولا تكون التسهيلات متوافرة ، او تتباطأ النشاطات  
المتوازية ( تحت رقابة الآخرين ) فان كل شخص يتجه الى الاسترخاء  
والانتظار ، والتملص بأيسر الطرق . ويظل مديرو المشروع ، مثل  
الضمير الحاضر ابدا ، يهيئون بالاشخاص القياديين ان يستمروا في  
القتال ، ويظلون يدفعون الآخرين لمواجهة الوقت ، ويزعمون ان كل  
الآخرين سينجزون في المواعيد المحددة ويبحثون عن بدائل تحقيق  
اشباعا مكافئا عندما لا تعود الخطط الأصلية مجدية وقابلة للتنفيذ .

ويتضمن الضغط ابعاد العاملين عن الارتداد الى الطرق والروتين القديمين المألوفين لاداء الأعمال . فالمشروع يتطلب عادة معالجات غير نمطية قد لا تتسق مع الانتماط والأساليب المعتادة لأى مجموعة او تنظيم خاصين . ان عبارة « اننا لم نفعل هذا بتلك الطريقة ابدا » يجب ان تكون دعوة الى مديري المشروع بأن يحملوا السلاح . وحيانا تكون مشكلتهم هى ان المجموعة الوظيفية تريد أن « تطلى بماء الذهب » شيئا ما وذلك لكى تفرط فى الحماية او تفرط فى الاختبار او قد يحدث العكس : فقد تريد المجموعة اتباع طرق مختصرة ، وان تجرى اختبارا غير ملائم .

### المواجهات والتحديات :

هناك اسلوب من الاساليب التى تستخدم كثيرا للحيلولة دون الارتداد عن الطريق القويم ، وهو اسلوب بسيط ومباشر بصورة خادعة . ذلك ان مديري المشروع يواجهون ويتحدون ويثيرون أسئلة مثل :

« ما الذى يملك على الاعتقاد بأن كراسى التحميل هذه شبيهة بما ناقشناه فى الأسبوع الماضى ؟ »

« ما هو دليلك على ان اعادة التصميم هذه من المحتمل ان تحل المشكلة ؟ اثبت لى ذلك . »

« ما الذى فعلته لتصحيح الاداء السيئ الذى تكشف فى الاختبار الخاص الذى اتفقنا عليه . »

« هل تتوقع تعويض الوقت الضائع وانت لم تصرح بوقت عمل اضافى وليس هناك عاملون اضافيون . »

ان الاستشاريين فى مشروع من المشروعات فى وضع يمكنهم من محاولة جعل الاشخاص الذين يعملون معهم يبررون المسار الراهن لعملهم ، وقراراتهم ، واختباراتهم . ان قيامك بعمل شئ ما يبدو لك معقولا فى ظل ظروف معينة شئ ، ومحاولتك ان تبرهن على صحة عملك او تبرره لمراقب ، متقص حسن الاطلاع ، يحتمل أن يكون ناقدة ، شئ آخر .

ان التحدى عملية يستخدمها مديرو المشروع ليجبروا الناس على مواجهة الحقائق غير السارة . انها اسلوب للقيام بتذكير مستمر

وللحفز عن طريق النقد المتسم بالصداقة على حد سواء ، وهو الأمر الذى سيتطلب اجابات عن مجموعة لا يمكن التنبؤ بها نوعا ما من الاسئلة التى يحتمل أن تثير الضيق . وتستخدم فى هذا الغرض المكالمات التليفونية والزيارات واللقاءات المنتظمة .

كما أن عملية المواجهة تبين للناس وتكرهم على نحو واضح بأن مديري المشروع يبدوون اهتماما حيويا وأنهم واعون بأن كل شيء مفتوح للنقاش والسؤال . ويتسق هذا مع الامكانيات غير العادية لظهور المشاكل اللصيقة بالمحاولات المعقدة ، حيث تتفاعل المثات ، ان لم يكن الآلاف من المتغيرات ، وحيث يكون ظهور المشاكل حتميا ، على الرغم من أنك لن تتأكد ابدا من أين وكيف ستظهر .

### التدخل والمشاركة :

ان كثيرا من انماط السلوك التى وصفناها لها سمات ما قبل الحقيقة وما بعد الحقيقة على حد سواء . ان مديري المشروع يسعون الى تجنب المشكلات أو الى حلها وهم يلعبون أيضا دورا أكثر تعجيلا وحفاظا على الوقت .

وفى سعيهم للحفاظ على الاندفاع الى الأمام ، يحاول المديرون تجنب المآزق واستقطاب المشاكل ، وصراع المصالح المعنية . ان السيولة والحركة ، والتكيف وحل المشاكل بدلا من القاء اللوم ، كل ذلك يشكل جزءا من وجهة النظر المتميزة لإدارة البرنامج .

ويظهر مديرو المشروع على المسرح على نحو دائم وذلك ليعربوا عن اهتمامهم بما يحدث وليشعروا بما يجرى وبالجوانب الكثيرة التى لا يمكن توثيقها أو نقلها فى التقارير الشفوية أو المكتوبة ، فعلى سبيل المثال ، يرغب مديرون كثيرون فى حضور الاختبارات الحاسمة ليروا الحقائق بأنفسهم .

كما يعمل مديرو المشروع على ابقاء الأمور متحركة للحفاظ على اجماع الرأى ، وتيسير قبول القرارات والتغلب على العوائق وذلك عندما لا يكون المعنيون بالأمر بصورة مباشرة راغبين أو قادرين على ذلك . وفى هذا الصدد فانهم سيواجهون عادة احكاما فنية متعارضة . ومن الصعب تقرير من هو على صواب من بين مجموعة من الخبراء



المحتكين . وفي حين ان المديرين قد يشعرون أنهم مكرهون على معاناة هذا النوع من الاختيار ، فانه ليس من الواقعي في معظم الظروف ان نحاول اثبات من هو على حق .

والامر الأكثر أهمية هو أنه يتعين الوصول الى القرار على نحو يكفل استئناف قوة الاندفاع الى الامام . ويستشيط المديرون الذين يخافون المخاطر ولا يشعرون بالأمن غضبا من مثل هذه القرارات التي تجيء متأخرة على نحو لا يجنبهم تأخير جداول التنفيذ ، وذلك بغض النظر عما يكون على صواب . وحينئذ يريد المديرون ان يفرضوا أولا وقبل كل شيء اختيار ما اذا كان عدم اتخاذ القرار قد يؤدي الى تأخير عملهم ان موقعهم الهادي النزيه البعيد نوعا ما عن جبهة المعركة ، قد يساعد على هذا الحل - مثلما تساعد مكانتهم وقوة شخصيتهم . بالاضافة الى ان تدخلهم وسيلة لتحقيق الاعتياد والاحساس بالموقف الحقيقي ، والابقاء على الصلة بالحقائق الفنية .

### الطريق غير المباشر مقارنا بالأوامر :

وهكذا ، فعلى النقيض من الاشراف المباشر ، هناك قدر أقل نسبيا من اصدار الأوامر في العلاقة بين مديري المشروع والمجموعات والافراد الخارجيين الذين يسعون الى التأثير عليهم . وهناك اسباب عدة لهذا ، بالاضافة الى حقيقة انهم ليسوا رؤوسين مباشرين لهم . فمن ناحية ، يمكن ان تثير الأوامر اسئلة ذات طابع قانوني مثل « هل هذا التغيير يقع في نطاق التزامنا الأصلي ؟ من الذي سيتحمل عبء التغيير ؟ . كما انها تشجع تشددا مماثلا قائما على رد الفعل المقابل : « لا ، لانستطيع ان نفعل هذا ذلك هو الخيار الوحيد امامنا في هذه الظروف » .

بالاضافة الى ان مديري المشروع يفتقرون الى المعلومات اللازمة لاصدار الأوامر . فهم ليسوا ابدا على نفس الدرجة من القرب من الموقف الفعلي التي للأفراد المسؤولين عنه مباشرة ، ومن ثم يتعين عليهم ان يثقوا في الاختصاصيين . ومن جانب آخر قد تتوافر لهم معارف اوسع مما يتوافر للخبير الفني ( على سبيل المثال ، فيما يتعلق بالأجزاء الأخرى من النظام أو الضغوط الخارجية ) ويستطيع المديرون عن طريق اشراك الاختصاصيين في هذه المعارف ، ان

يساعدوهم على اداء عملهم على افضل وجه .  
ويتمثل لب كل من التدخل واتخاذ القرار في السرعة والتجاوب -  
تركيز الطاقات الجماعية على حل مشكلة حرجية للغاية . وفي ضوء  
العوائق الكثيرة غير المتوقعة التي تعترض العمل بموجب الخطط  
الاصلية ، والاعتمادات المتبائلة ( التي تضاعف اثر أى عائق )  
ومشكلات جدول التنفيذ الموجودة دوما والمتعلقة بمناجزة الوقت ، فانه  
يتعين على المديرين ان يكونوا قادرين على التكيف السريع مع  
الظروف المتغيرة . وقد يتطلب الأمر احيانا انتهاك القواعد وتجاهل  
الاجراءات المقررة .

والواقع ان كثيرين من المديرين الأكفء يصرون على انهم  
لا يستطيعون الانتظار حتى تعلن المشكلة عن نفسها رسميا . والواقع  
ان ترقب المتاعب يتطلب صلة وثيقة للغاية - البقاء على اتصال بتفكير  
المشاركين الاساسيين وتحركاتهم التالية المخططة . ومن ثم فان  
المكالمة التليفونية مرة أو مرتين يوميا ، والزيارات الاسبوعية ،  
والاجتماعات كل شهرين ، تتفق مع هذا الاتجاه .

وهناك عقوبة تترتب على الاستجابة البطيئة تتمثل في ان فرص  
كثيرة للغاية تتيج امكانية القيام بالعمل التصحيحي خلال « ثقب » في  
الزمن وجيز فحسب ، باستخدام رطانة علماء الفضاء . ان العمل  
السريع هو لب المشكلة - لتجنب الاخطاء المكلفة ، ضياع الزبائن  
او الفرص .

وفي ظل هذه الظروف ، يتحدث مديرو المشروع ومعاونوهم الى  
الناس وجها لوجه وفي التليفون طوال الوقت تقريبا ، ويفحصون  
المتطلبات الجديدة ويستكشفون جدوى وامكانيات التغييرات الممكنة .  
والواقع ان القرارات تتطلب مقايير هائلة من التفاعل .

### الانتظار :

ربما كان أصعب شيء يتعين على المديرين ان يفعلوه هو « الا يفعلوا  
شيئا » . ذلك أن رؤية مشكلة ما يحتمل ان تؤدي الى قلب الأمور دون  
القيام بمحاولة اعادة ترتيب مكوناتها ، لكي تهاجم على نحو مختلف  
او على نطاق اوسع ، تستدعى كبح جماح النفس . والواقع انه يتعين  
على مديري المشروع ان يتعلموا متى يتعين عليهم جعل الأمور تتباطأ

ومتى يتعين عليهم فرض الاسراع بالعمل .  
ويعرف المديرون المحنكون الأرييون متى يتركون للآخرين الوقت  
الذى يريدونه لمواجهة الصعوبة التى تعترضهم ومتى يكون ضروريا  
تدخلهم ، ودعوتهم الى التعزيزات ، واصرارهم على اتباع معالجة  
مختلفة ، وما الى ذلك . ذلك ان التحرك قبل الاوان ليس فقط امرا  
مكلفا ومسببا للاضطراب ، بل انه يبدد ايضا القدرات المميزة لمجموعة  
الدعم التى تعالج المشكلة .

كما ان ترقب الوقت الملائم يتيح رؤيا قد تفتقد اذا أصبح الانسان  
بشخصه منغمسا فى المجهود العاطفى للصراع من أجل حل المشاكل  
العنيدة ، ولا ريب ان الاخطاء المكلفة حقا فى أى برنامج كبير هى نتاج  
للغفلة عن الاتجاهات الواضحة . وبمعنى من المعانى يمكن القول بأن  
مديرى المشروع يريدون ان يلعبوا المباريات مع كلا الفريقين ، ان  
يكونوا غرباء ومن اهل الدار ، مراقبون نزهاء وكذلك اعضاء معترف  
بهم فى الفريق .

### تقديم المساعدة :

يحتاج مديرو المشروعات الى الموازنة بين العون والضغط . وتتوافر  
لهم عادة اولوية الوصول الى الموارد الخارجية النادرة ( وهم عادة  
يعملون باعتبارهم معجلين ) ، أو على الأقل الى الموارد التى تتجاوز  
المتناول التنظيمى للمديرين التنفيذيين او الموظفين . وهم يستطيعون  
ان يعملوا « كسماسرة شرفاء » ، يوحسون معا بين المصالح  
المتعارضة .

### استخدام الاجتماعات :

ان بعض الاجتماعات مفيد لنفس السبب القائل بأن المديرين  
يفضلون مواجهة الرؤوسيين مباشرة بدلا من استخدام الرسائل  
او التليفون . فحيثما تعتمد الجماعات على بعضها البعض وتكون  
المخاطر جوهرية ، تأمل الادارة فى ان يؤدي النقاش وجهها لوجه الى  
تبديد الشكوك والقضاء على المخاوف المسيية للخلافات ، مثل التساؤل  
عما اذا كان الشخص الآخر يعمل بطريقة تضر بميزانية وأداء وجداول  
الآخرين .

ومن الواضح ان البيانات ليست على الدوام واضحة في حد ذاتها ، حتى بين المحترفين متشابهى العقلية الذين يتبنون لغة مشتركة ويوفرون المعالجات الفنية . اذ سيكون هناك على الدوام جوانب مبهمه لا عد لها واسئلة لا يمكن الرد عليها على نحو قاطع الا في الاجتماعات وجها لوجه .

كما ان المشاركة تضيف احساسا بالمشاركة الشخصية ، وتتيح للانسان ان يعتمد على حواسه في الرؤية والفهم دون استخدام الأشخاص او الأوراق أو البيانات كوسيط . بالاضافة الى ان الاجتماعات تيسر تبديد الشكوك التي تثور في كثير من النظم التي تفصل بين الناس فيها حدود مصطنعة - حيث يتم اخفاء المعلومات او الحقائق غير السارة .

وهكذا فان اساليب فنية مختلفة من بينها المواجهة تفيد في توفير الطمأنينة وتبديد المخاوف من أن مفاجأة غير سارة قد تحدث غدا ، على الرغم من ان كل شيء يبدو اليوم وريدا . ذلك ان الاشتراك الشخصي والاستماع الى تقارير التقدم واستعراضات الحالة من مصادرها مباشرة والاسهام في المناقشات المتعلقة بالمعالجات البديلة ، كل ذلك يبين ان الفرد اصبح عضوا مقبولا في الفريق . وعلى النقيض من ذلك فان الاستبعاد من هذه اللقاءات والاتصالات يعنى عضوية من الدرجة الثانية : « اننا ندعى فحسب عندما تكون هناك متاعب ، أو عندما نخطئ ، أو عند البحث عن كبش فداء » .

### **جماعات مختلفة للمشكلات المختلفة :**

يتعين على مديري المشروع ان يتعلموا كيف يشكلون هيكل الأنواع المختلفة من الجماعات وكيف يعاملونها ، وفق طبيعة المشكلة التي تتم مواجهتها . وهناك مرجع سلوكي عالى المكانة يقدم التوصيات التالية<sup>(٢)</sup> :

١ - اذا كانت المشكلة معقدة وضعيفة التحديد ، فانه يتعين على المدير ان يشجع الاتصالات الحرة والتحديات المفتوحة والنقد فيما بين الاعضاء .

---

(٢) هارولد ليفيت وآخرين ، العالم التنظيمي ، هاركورت ، نيويورك ١٩٧٢ .

- ٢ - ومع ذلك فإذا كانت المشكلة تتطلب حولا تخطيطية غير عادية ، فيجب عدم تشجيع النقد .
- ٣ - إذا كانت المشكلة تتضمن قضايا حساسة تقسم الجماعات ، وتثير نزاعات داخلية فيتعين تخصيص قدر كبير من الوقت لمواجهة الصعاب ، وابعاد العاملين عن مواقع عملهم المعتادة إذا أمكن .
- ٤ - عندما يكون الوقت حاسما ، فيجب الإبقاء على الجماعة صغيرة وتحديد هيكل الاجتماع بصورة ضيقة ، وفرص الحركة السريعة واتخاذ القرارات حول موضوعات جدول الأعمال .
- ٥ - عندما يكون التنسيق ضروريا ، يتعين التأكد من أن كل القرارات التي توصلت إليها الجماعة قد تم توضيحها تفصيلا ، ومن أن كل الأفراد المعنيين قد أوضحوا تفسيرهم للاتفاقات التي تم التوصل إليها ، ويتعين أيضا تحديد أي أنواع من عدم الاتساق أو الأبهام .

### التنسيق الفني :

بالطبع ان أهم استخدام للاجتماعات وأكثرها انتشارا هو توفير التنسيق الفني ، وإيجاد رابطة بين عمل الافراد والجماعات التي تعتمد على بعضها البعض ، ذلك ان مثل هذه الاجتماعات تراجع التقدم والخطط وتحاول وضع حلول للمشاكل الحالية أو التي يمكن توقعها . وعندما تعالج خطط النشاطات المقبلة وحل المشاكل بنجاح ، فأنها تتخذ الشكل العملي التالي :

ما هو المطلوب ، ما هو الخطأ ، ما هو المتوقع ( « اننا سنطلب معدات اضافية من المبرقات الكاتبة للتعزيز » ) .

من هو المسئول عن القيام بماذا من الأعمال مستخدما أي من معايير اتخاذ القرارات مع من ، متى ، وأين ( يتم خلال مناقشات الجماعات ، تحديد اجراءات التنفيذ ، وتعيين الاشخاص المسئولين عن اعمال محددة )

يتم تخطيط عملية المصادقة ووضع ترتيبات العملية التنظيمية التي يتم بمقتضاها المصادقة على اجتمعال البرنامج وكفاءته ، ووقت واسلوب رفع التقارير عن هذه المصادقة الى من هم في حاجة الى معرفتها ( « سنجعل هذا بندا في جدول الأعمال يقدم لنا عنه تقرير في



اجتماعنا القادم يعده سميث وبراون اللذان اتفقا على ان يلتقيا خلال ٧٢ ساعة لفحص المعدات الجديدة » .

ويجد الافراد في كافة هذه الاجتماعات طرقا للتعبير عن كل من مشاغلهم وقلقهم ، وتؤدي مثل هذه التعبيرات المفتوحة عن المضمون وظيفية هامة للغاية . وهكذا يسمع الانسان تعليقات مثل « أود أن أؤكد مجددا انشغالنا الحقيقي للغاية من جراء ان التعزيز القائم قد لا يكون ملائما . . . » أو « مع اني اعرف انك تفعل كل ما تستطيع للتعجيل بالأمور ، فاننا نود أن نؤكد مدى أهمية موعد التسليم المبكر في حل مشاكل جدول التنفيذ لدينا . وفي مرات كثيرة ، يتم معالجة نفس المشكلة الأساسية بعدة اسئلة تحاول ان تتأكد من ان الأمور تسير على ما يرام فعلا .

### مديرو المنتج والعلامة التجارية :

ان مديري المنتج أو العلامة التجارية الذين يحاولون التأثير على الادارات الأخرى لبذل رعاية خاصة لطلباتهم ، يشبهون كثيرا قرناءهم قصيري الأجل . انهم يصدمون « المزاج السائد » في التنظيم ، ليس لادخال تغيير في يوم من الايام ، وانما لدعم مصالح منتجهم في التنافس مع المنتجات الأخرى . وقد تكون كافة منتجات الشركة متنافسة على نفس تسهيلات التسويق والتصنيع .

فعلى سبيل المثال سيحاول مدير منتج ما ان يقنع ادارة التصنيع - وكذلك ادارة التعبئة وادارة الاعلان ايضا - ان تكيف نشاطاتها المعتادة لتفي بالاحتياجات الشاملة الخاصة بمنتجه . ولكي تتيح الادارة العليا لمثل هؤلاء المديرين ان يفعلوا هذا ، فانها تمنحهم سلطات معينة للاقرار : فقد يكون لهم أن يوافقوا على الميزانيات او الخطط الوظيفية لتسهيلات جديدة ، لجداول عمل ، او للمواصفات النهائية . ولنر مثالا لذلك :

ان الين فيشر مديرة منتج مسئولة عن ادخال منتجات صابون جديدة . وهي تعمل من خلال عدة ادارات وظيفية ، من بينها البحوث التسويقية ومعمل التطوير ، الانتاج ، المبيعات . وعند تصميم المنتج الجديد ، تجري ادارة البحوث التسويقية عادة اختبارا لرود أفعال

المستهلك . وفي هذه الحالة المذكورة اراد هانك فيلرز رئيس ادارة بحوث التسويق اجراء اختبار ميدانى نمطى على العلامة التجارية الجديدة فى منطقتين مختارتين سلفا . وعارضت الين هذا لأنه سيؤخر تاريخ طرح المنتج الجديد عن اول سبتمبر ، وهو التاريخ الذى وعدت ادارة المبيعات بأنه اذا ما احترم هذا التاريخ فانها ستبرم عقدا بشأنه مع محل تجارى من محلات السلسلة ( يستخدم علامة تجارية خاصة به ) ، يوشك العقد القائم معه بالنسبة لهذا النوع من الصابون أن ينتهى .

وفى الوقت نفسه ، عارضت ادارة التصنيع الالتزام بالوفاء بهذه الطلبية الكبيرة فى التاريخ الذى حددته المبيعات « لأنه يتعين ادخال المنتجات الجديدة فى جدول التنفيذ لدينا بصورة حريصة وربطه بالمنتجات الأخرى التى تنتجها التسهيلات الخاصة بنا . لن نتعهد بأن نتج بين عشية وضحاها طلبية ضخمة مثل هذه بعد ان توافق ادارة التطوير على المواصفات الجديدة . ذلك ان العمل الذى تطالبوننا به يتطلب ثلاثة اشهر وليس ثلاثة اسابيع » .

ان مهمة الين كان لابد من التفاوض بشأنها مع ادارتى بحوث التسويق والتصنيع . ويعنى هذا تقييم مدى أهمية معاييرها الفنية ، والبعض منها قابل للتعديل ، وقابل اجمالا لتقدير ما هو الأفضل لادخال المنتج الجديد . اذ يتعين الموازنة بين طلبية تطرح لأول مرة من اجل عميل هام وبين التأخير المحتمل فى التصنيع الذى يمكن ان يضر جوانب أخرى لادخال المنتج الجديد . ويتعين الموازنة بين السلامة المتزايدة لعملية الاختبار الميدانى الموسع وبين عوامل الوقت والتكلفة والتأخير الذى يحدث فعلا بسبب مشاكل التطوير . وهناك عامل آخر هو ان هذا الصابون مشابه للغاية لصابون آخر تتوافر النتائج الكاملة لاختباره .

بالطبع ان موازنة هذه البدائل لم تتم فى رأس الين فحسب ، بل نوقشت فى اجتماعات ضمنتها الى جانب ممثلى كافة المجموعات الوظيفية الأخرى . وكان الهدف من ذلك هو الموازنة بين الاعتراضات المشروعة للتصنيع والمبيعات كما تصورتها الين وبين حاجتها الى ان يبدأ منتجها الجديد بداية ناجحة . لانها اذا أفسرطت فى الضغط على

ادارة التصنيع للوفاء بهذه الطلبية الكبيرة ، فان التأخيرات المترتبة يمكن ان تعوق التقديم العام للمنتج الجديد . ومن جانب آخر تريد الين ان تتجنب عدم اتخاذ قرار أو حدوث مآزق . فاذا أفرطت ادارتا التصنيع والمبيعات في العناد ، فانهما تستطيع على الدوام ان تذكر بسلطتها في الاقرار - لكن هذه السلطة لا يتعين الاسراف في استخدامها لتلافي اساءة علاقاتها بالمبيعات ( أو ) التصنيع مستقبلا . وهناك على الدوام امكانية ان تتخطى ادارتا التصنيع والمبيعات الين وان تلجأ الى الادارة العليا اذا ما افرطت الين في الضغط عليهما . ان ادارة الانتاج تستجمع كل مشاغل تدفق العمل الخاصة بأحد المديرين ضد المعايير الفنية التي يحددها المديرون الوظيفيون . وعندما يكون كل المديرين اكفاء ، فان النتيجة تكون حلا وسطا بناء واستكشافا شاملا متى يكون من المرغوب فيه عدم التمسك الصارم بالقواعد وتطويرها أو القيام باستثناءات من المعايير القائمة .

### الاتجاه نحو ادارة المصفوفة :

يعكس وجود مديري المشروع والمنتج تزايد شعبية ادارة المصفوفة<sup>(٢)</sup> . وفي اسلوب المصفوفة يمكن ان يكون للمستخدم رئيسان ، احدهما لتخصصه الوظيفي والثاني مديرا « للنظم » يكون مسئولا عن جعل المشروع يكتمل او الحفاظ على ربحية المنتج . وتحاول معظم التنظيمات جعل السلطة على قدم المساواة مع المسؤولية ويريد كل مدير ابتداء من مشرف الخط الاول الى رئيس الشركة السيطرة على الموارد المطلوبة لتحقيق اهدافه المحددة سلفا . ولا ريب ان التنظيمات الحديثة تراوغ حول هذا المبدأ التقليدي للادارة الجيدة . فلديها مستشارون « ليسوا على خط السلطة التنفيذية » يمكن ان تكون لهم سلطة معادلة لسلطة المديرين التنفيذيين ، وكذلك مجموعات خدمة خارجية ويائعين يتعين التفاوض معهم وليس إصدار الأوامر اليهم ، وخليطا مشوشا من الزبائن والمنظمين ومجموعات الضغط في المجتمع ، ممن يقيدون الاستقلال الذاتي للمدير في اتخاذ قراراته . لكن الوضع المثالي لكل من المدير ودارس الادارة الجيدة لا يزال هو خط السلطة الواضحة التي تدعمها موارد تتناسب مع

(٢) انظر سقانتلي دافيز لورانس ، المصفوفة ، ايبسون ويزلي ، محاضرة ، ماساشوسيتس ، ١٩٧٨ .

المسئوليات . وهذا الوضع المثالى يتم الوصول الى حل وسط بشأنه ولكن لا يتم التخلي عنه .

والواقع ان شركات كثيرة تقيد بقيود لفظية وهى تحاول ان تحدد من فى مجموعات الاساسية يعد « تنفيذيا » ومن يعد « استشاريا » وحيث ان بعض صيغ نظرية الادارة التقليدية يسمح فقط بخط تنفيذى واحد ، فان الادارات الأخرى لابد وان تكون بحكم التعريف ادارات استشارية . وتتناقض هذه المصطلحات الفنية مع السلطة الواضحة لما يسمى الاستشاريون فى السيطرة على الموارد الحرجة ومع كونهم مسئولين عن الاهداف المشتركة العامة .

وعلى النقيض من ذلك فان ادارة المصفوفة والمشروع تفترض ان الخطط يتعين تغييرها بسبب التوازن غير المستقر على نحو محتم فى هذه النظم التى تعتمد على بعضها البعض بدرجة عالية . وفى ظل عدم التأكد هذا ، فان المشكلات الصغيرة غير المتوقعة ستؤدى الى اضطرابات كبيرة عندما يصبح تأثيرها محسوسا عبر التنظيم كله . وتتطلب هذه الاثار بدورها خططا للتكيف واعادة تحقيق اجماع الرأى على نحو مستمر .

وعلى النقيض من اللامركزية التى تتطلب تنظيمات جديدة حيثما تتصور مهام أو اهدافا جديدة ، فان ادارة المشروع او المصفوفة تركز على اقتصادية المشروع المحكم الترابط . انها تعيد استخدام التنظيمات القديمة بدلا من انشاء أخرى جديدة للأهداف والمشكلات الجديدة . وهى تلزم التنظيمات بأن تستمر فى تغيير نفسها بسبب القيم والاهداف والأولويات المتعارضة وتجعل عدم الاستقرار جزءا من هيكل التنظيم نفسه .

وتعترف هذه الاشكال التنظيمية الجديدة بالدور الضرورى والمرغوب فيه للتخصص والتنسيق على حد سواء . وهى تفترض ان القرارات لا يمكن اتخاذها بواسطة حاسب الى جيد البرمجة أو بواسطة مجموعة خبراء التخطيط . ليس لأن هذه المعالجات غير ديمقراطية أو لأنها لا تشجع المشاركة . ولكن لأن قرارات النظم الرشيدة تتطلب عندما يكون هناك قدر معقول من عدم التأكد ، المساهمة النشيطة والمستمرة من قبل المديرين الوظيفيين الاساسيين المؤهلين فنيا .



ان المفاضلة بين نجاحات الوحدة من خلال التحقيق الأمثل جزئيا للأهداف كمقابل لمصالح النظام الأكبر يمكن انجازها على خير وجه في اطار القوى المتساوية لادارة المشروع والمصفوفة . ويشجع هذا المواجهات الموحية حول القضايا التي لا يمكن تخطيط حلولها سلفا او حلها بواسطة نماذج القرار .

ان دور المديرين المنسقين هو ان يعملوا باعتبارهم عنصرا محفزا لفرض التكيف والمرونة ، ولتركيز الانتباه على مشكلات الحدود والمشكلات غير المتوقعة ، وتحقيق الاجماع بواسطة عملية أخذ وعطاء منظمة بين العناصر والأفراد المكونين للتنظيم .

### استنتاجات :

يخلق التنظيم الحديث عدا من الخبراء الذين تعتدى نشاطاتهم ومواردهم على حق المديرين الآخرين . ففي بعض الاحيان تسيطر هذه المجموعات على الخدمات النادرة ( مثل الاصلاح والآلة الكاتبة او تسهيلات الحاسب الآلى ) . واحيانا يسيطرون على « الأنون النادرة » ( مثل التصريح بالترقية لمستخدم رئيسي ) لكن النتيجة هي نفسها على الدوام : ان المديرين لا يسيطرون على كل ما يحتاجونه لاتمام عملهم . ويتعين عليهم الاعتماد على آخرين غرباء .

ونرى في ادارة المشروع الشكل الأقصى لهذا التطور الجديد أو امتدادا له . وهنا فان السلطة ليست حتى مقاربة للمسئولية نظرا لأن كل الموارد موضوعة في ادارات أشخاص آخرين . اذ يعتمد المديرون على مستخدمى مديرين آخرين لاداء كل عملهم تقريبا . وما يجعل الأمر أشد سوءا ، ان كثيرين من هؤلاء المستخدمين يعملون في الوقت نفسه من اجل مديرين آخرين ، ويشرف عليهم بالطبع رئيس آخر .

ومن ثم يتعين على مديري المشروع ان يتوصلوا الى تشكيلة من الوسائل الفنية الجديدة ، مختلفة عن اصدار الأوامر ، الاتصالات ، الضبط والربط ، علاقات الجماعة ، والمهارات الأخرى التى وصفناها في الأبواب السابقة . وتلك هي الاساليب الفنية للتأثير على الآخرين وإقناعهم والاستخدام الفعال للاجتماعات .



وبالإضافة الى هذا ، فإن لدى هؤلاء المستخدمين الآخرين معايير مختلفة لما يعتبر عملاً جيداً بسبب تدريبهم المهني واندماجهم وارتباطاتهم العاطفية كما تتباين مفاهيمهم عن التكلفة وجداول التنفيذ .

وهكذا فإن وظيفة مديري المشروع ليست هي فرض معارفهم الخاصة على الآخرين وإنما هي وضع حدود واضحة قاطعة لحرية اختيارهم وتصرفهم . انهم يسعون الى تحديد الضوابط التي ستؤثر على اتخاذ للقرار في الاتجاه المرغوب .

ظللت اخبرهم اننا لن نستطيع تقديم الأفضل في هذا المشروع وان الوقت فحسب اعتباراً جوهرياً . إذا كنا نحتاج فقط الى مروحة لتعمل فترة قصيرة من الزمن تصل الحرارة فيها الى حدها الأقصى . وكان عليها ان تستمر لمدة ٤٨ ساعة فقط ، وليس طول العمر . لكنهم كانوا يوبون تصميم مروحة جديدة عظيمة حقاً ، لكنهم عرفوا الآن انهم لا يستطيعون ذلك .

وبعد ان توضع الضوابط ، فإنها تطبق لمنع المشروع من الركود اولتجنجه من أن تخنقه المشكلات . ذلك ان كل مشروع لابد وانه سيلاقى المشكلات لأنه يمثل بحكم تعريفه مهمة لم تنجز ابداً من قبل . وبعض هذه المشكلات يمكن حلها بيسر وسهولة . لكن البعض الآخر قد يستغرق وقتاً ونقوداً أكثر مما كان متوقعاً . ويرجع الأمر الى مديري المشروع في التوصل الى طرق للقضاء على هذه العوائق ، ولتيسير وضع الاجراءات التي تعجل بتطور الحل ، ومنع العاملين من التباطؤ لاعتقادهم بأن جدول التنفيذ لن يتحقق أبداً بأية حال .

وتلك هي على وجه التأكيد أكثر المهام الادارية صعوبة وتحدياً لأن المديرين لا يستطيعون أن يتراجعوا عن السلطة والسلطان . وهم يستخدمون تشكيلة من الأساليب سريعة الوقع ، للمواجهة والاقناع والمداينة والضغط على العاملين ليظل اهتمامهم مركزاً على العنصر الحاسم وليهملوا العناصر غير الحاسمة وهكذا فسان المديرين هم عناصر حفازة للتفاعل ، هم مهماز ينخس وربان المركب او المرشد - الذي يبقى على النظام متحركاً .

وكما رأينا في الباب السابق ، فإن ادخال التغيير في أى تنظيم

مهما تباينت درجة تعقده يطلق قدرا غير عادى من التناقضات والنزاعات التى كانت مطمورة تحت تأثير تطور روتين العمل الذى يعززه التعاون غير الرسمى فاذا ما تحطم « الانبهار » بفعل الحاجة الى اعادة بحث « من يفعل ماذا مع من ، متى ، اين ، وغالبا كيف » فان التنظيم سيكشف عن عدم الاستقرار اللصيق به . اذ توجد عادة اعتمادات متباعدة ، يتعين على التخطيط واليقظة الادارية مواجهتها وهكذا فان دور مديري المشروع الذى يحدد الاتجاه الرئيسى وحل المشكلات غير الرئيسية امر جوهري لتجنب المأزق المدمرة والمعارك حول من تكون له السيطرة ومن هو على حق .

وقد تحدثنا فى الباب الثامن عن تحديد مناطق التداخل ، والقيام بالمفاضلة ، وادخال التغيير باعتباره العنصر الأكثر حسما فى وظيفة المدير . وهكذا فان لمدير المشروع النمط الأكثر تحديا من انماط الدور الادارى .



# الباب الحادي عشر

## هل هناك شخصية ادارية؟

يصبح المديرون قادة عندما يتقنون المهارات السلوكية الضرورية للوفاء بالمتطلبات الصارمة لمعظم المواقع الادارية . وقد ركزنا في الابواب السابقة على الضغوط غير العادية على منصب ادارى على النقيض من الدور الاكثر سلبية للخبير المهني أو الاستشارى . ويتعين على المديرين باعتبارهم عاملا لمواجهة « الطوارئ » فى النظام ، ان يكونوا متأهبين لحشد متغير على الدوام ، من المطالب والمضايقات . ذلك أن ضرورة تحمل المديرين لعمليات احباط لا تعد ولطالب متناقضة ، لا تنبع فقط من « عناد » و « سوء طبع » الرؤوسيين والرؤساء ، وانما تنبع ايضا من ذلك التيار الذى لا ينتهى من الضغوط الافقية والمشكلات الفنية . والمديرون الذين يعرفون كيف يشكلون السلوك ببراعة ليتفق مع هذه المطالب التنظيمية هم وحدهم الذين يمكن ان يزدهروا وأن يكونوا فعالين . ومن الطبيعى ان الشخصية تخلق اختلافا حاسما فى النجاح النسبى .

وعبر كل ما سبق حاولنا ان نصف القيادة في ضوء المهارات السلوكية - ماذا تفعل مع من وكيف تعرف متى وكيف تفعله . ونأمل ان يكون البعض من هذه المهارات قابلا لتعلمه ، والا لكان كتابنا مثل تلك الكتب التى لا هدف لها . لكن مهما كانت امكانية التعلم ، فانه سيكون للشخصية دور أساسى تلعبه فيما يتعلق بسهولة التعلم والقدرة على استخدام هذه الادوات الادارية . وهكذا فانا سنحاول في هذا الباب الأخير ان نجيب على السؤال الدائم ، « ما هى التنبؤات التى يمكن القول بها فيما يتعلق بمن يرجع نجاحه في منصب ادارى متسم بالتحدي<sup>(١)</sup> ؟ »

### القيم الثقافية أم الفوارق الفردية ؟

يمكن القول على نحو مبسط طبعاً ان شخصية المدير الناجح هى ببساطة انعكاس لما ركز عليه علماء الانثروبولوجيا باعتباره مواقف ( أوقيم ) تلخص العالم الصناعى الحديث وتميزه عن المجتمعات الزراعية التقليدية السابقة . بعبارة أخرى ان المديرين فى حاجة الى ان يتسموا بالسمات المميزة للمجتمع الحديث :

### التفاؤل بالنسبة للمستقبل :

( بدلاً من الخوف من آثار قوى الشر مستقبلاً ، مثل الأعمال الحكومية أو أعمال القمع والمصادرة المحتملة ) . ويعنى هذا الثقة فى انه سيكون هناك جزاء جيد للعمل الشاق ، وان غالبية الناس مسئولون وجديرون بالثقة على نحو معقول ، وان الانسان لديه القدرات للتغلب على الطوارئ بنجاح .

### الطاقة والالتزام :

لأن الانسان يلتزم على نحو جاد بمسئولية ائتمانية تجاه المنظمة ولا يفهم الوظيفة من زاوية استغلالية على نحو شخصى .

احترام الانجاز كشئ متميز عن الوضع المترتب على المولد :

---

(١) من الواضح ان الاختيار لمنصب ادارى معين سيتطلب توافق متطلبات الوظيفة مع قدرات الفرد على نحو اكثر تحديداً . ونحن هنا نحدد سمات الشخصية الاقل تحديداً .



لأن الإنسان يكتسب مكانته بالاداء وليس بفضل الطبقة ، العرق أو الأسرة .

## الوعى بالوقت والتجاوب معه :

لأن المنظمات هى عبارة عن نظم للجهد الانسانى المنسق زمنيا . ومن ثم فان التجاوب مع الوقت وضغوطه يجب ان يصبح شاغلا بارزا .

## المرونة والبراجماتية :

بدلا من افتراض أن قوانين او قواعد طبيعية ثابتة لا تتبدل هى التى تحكم كل القرارات .

والواقع ان عالمنا الصناعى المعاصر يعتمد على هذه المواقف ، ومن المفترض ان الاسرة والمدرسة والمجتمع سيربون كل انسان على هذه القيم . وبقدر ما يكون هذا صحيحا ، فانه لا يساعدنا على ان نميز الفعال وغير الفعال ، فيما عدا القول بأن الاول يتعين عليه ان يكون قد قبل القيم المعاصرة على النقيض من قيم المجتمعات الاكثر تقليدية . ففي هذه الاخيرة ليس للوقت على سبيل المثال من نهاية ، والولاء يكون أولا للأسرة ، وتنبع المكانة من المولد ، وهناك ايمان قدرى قوى بأن الفرد لا يستطيع الا القليل بالنسبة لتشكيل المستقبل .

ان القيم ليست شيئا اساسيا بالنسبة لما يعتبره معظمنا مكونا للشخصية<sup>(٢)</sup> . ومن جانب آخر فان الشخصية كما يتم قياسها باختبارات الشخصية ، لا تبدو مرتبطة بالكفاءة التنفيذية . بالطبع تعتمد اختبارات كثيرة بدرجة كبيرة على التقييم الذاتى او تقوم على اسئلة ساعدت على التمييز بين لريض عقليا وبين « الشخص العادى » .

اذن ما هى جوانب الشخصية التى يحتمل ان تؤثر على نجاح العمل فى نوع البيئة التنظيمية التى وصفناها ؟ فى ضوء ما قلناه عن الضغوط

---

(٢) توصلت دراسة علمية متخصصة وشاملة كانت تستهدف تلخيص الجهود التى بذلت للربط بين اختبارات الشخصية وبين الكفاءة الادارية الى ان الرقم القياسى لهذا الارتباط ضعيف ، وذلك كما اتضح من استعراضات كثيرة قام بها علماء نفس بارزون . ج . كامبل ، م . دونيت ، ي . لولر ، وك . وايك ، السلوك الادارى ، الاداء والكفاءة ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٠ ، ١٣٣ .

والاحباطات وانماط العمل المطلوبة ، سيبدو أن هذه المعالجات  
للشخصية قد تثمر في التنبؤ بمن سيكون ناجحاً وذلك بمراعاة :  
مستوى التطور المعرفي : كيف يتم ادراك الاسهام والتناقضات .  
الاتجاه نحو الوقت .  
القدرات التفاعلية .  
قدرات حل المشكلات .  
وسنبحث هذه المعالجات الأربع للشخصية والمختلفة تماماً .

### مستوى التطور المعرفي :

كما وصفنا وظيفة المدير ، فإنه من الواضح انه ستكون هناك حوادث  
محبطة لا حصر لها تتضمن الحاجة او الرغبة في عمل شيء ما تمنعه  
قاعدة ما ، أو شرطاً من شروط « الأقرار » ، او معارضة مجموعة  
أخرى لها اهداف مختلفة . وسيطلب الى المديرين او سيتم حفزهم على  
ان يمشوا في اتجاه واحد ، لكنهم سيجدون ان القوى التنظيمية  
تقيدهم . وبالمثل كما رأينا ، فان المنظمات الحديثة تتطلب اعمالاً لكنها  
لا توفر عادة رقابة أو حتى فرصة للوصول للموارد الضرورية ،  
فالانسان يكون مسئولاً لكن السلطة تنقصه . والواقع ان هناك الكثير  
للغاية من المتطلبات المفروضة من مختلف الاستشاريين والمديرين  
الأخرين بدرجة تجعل من المحتم حدوث تناقضات فيما بينهم . ان  
الخرافة التي وردت في كتاب « Catch - 22 » الذي يتحدث عن جعل  
ما ليس منطقياً أمراً منطقياً ، أصبحت هي القاعدة وليس الاستثناء .  
كيف يواجه المديرون هذا ؟ ان تأمل الاختلافات العميقة للغاية في  
ردود الأفعال يشير الى وجود اختلافات في اسلوب المعرفة . وهي تتفق  
مع دراسات أكثر نظامية لكيفية مواجهة الراشدين للابهام  
والتناقض (٣) .

---

(٣) انظر م . روكيتش ، « العقل المنفتح والعقل المنغلق » الكتب الاساسية ، نيويورك ،  
١٩٦٠ ، و . ج . ب . روتر « التوقعات الاساسية لرقابة التعزيز الداخلية مقابل رقابة  
التعزيز الخارجية » ، دراسات نفسية متخصصة ، مجلد ٨٠ ، عدد ٦٠٩ ، سنة ١٩٦٦ ،  
ص ١ - ١٨ .

## التشدد والافراط في البساطة : توقع الاتساق والوحدة :

يرتبك هؤلاء المديرون السذج الذين ليس لهم قدرة كبيرة للتعامل مع التعقد ، بل يفضبون عندما يرون تنظيما به صور لعدم الاتساق لا تتفق مع مدركاتهم عن النموذج التقليدي ( السلطة تساير المسؤولية المحددة ) . ففي البدء يرجح انهم يفترضون وجود نوع ما من الخطأ . اما ان الادارة العليا قصيرة النظر ، أو أنه أسوأ التعبير عن امر صادر ، أو ان هناك من « يخدع » .

لا يمكن ان يتوقعوا اني سأنجز هذه المهمة بدون إصدار امر الى هذه المجموعة بأن تعيد الى هذه الملفات حتى يوم الثلاثاء . ذلك انه اما أن هناك خطأ ما أو أن المحاسبين يتعجلون وقوعه .

ان مديرين كثيرين هم بمعنى ما ، مهندسون محبطون . فالادارة عندهم هي ببساطة اتخاذ القرارات « السليمة » الاستدلالية . وهذه العملية هي عملية واضحة ومنطقية . فعندما تحدث مشكلة ، فإنك ستنظر اولا الى هدفك ، كيف ستؤثر هذه المشكلة عليه ، وما هي الخطوات الضرورية للانتقال من المشكلة الى الحل الذي سيدفعك الى الأمام نحو هدفك .

ان كل شيء عند هؤلاء المديرين اما « صواب » أو « خطأ » ، « حقيقي » أو « زائف » . وهم يصابون بالاضطراب والارتباك والكرب عندما لا ينطبق اى من الوصفين السابقين على المشاكل أو التعليمات ، وتقع في المنطقة الواسعة بينهما . ويظلون يتوقعون عودة التنظيم الى الايام الخوالي حيث كان كل شيء قاطعا محسدا : « لقد كنت تعرف جيدا ما كان مفترضا ان عمله وأعطى لك المال الضروري لكي تعمله<sup>(٤)</sup> » .

---

(٤) درس فريد جولدر عينة كبيرة من المديرين في شركة كبيرة . واستطاع ان يبين عبر فترة ممتدة من الزمن ان هؤلاء المديرين الذين يرون عالمهم على نحو مفرط في التبسيط ( رئيس واحد ، السلطة معاملة للمسؤولية ، لا سلطة للاستشاريين ، هدف واحد محدد قاطع ، وما شابه ذلك ) يقل احتمال ارتقائهم بالمقارنة مع أولئك الذين يرون مدى التعقد والتناقض اللصيق بالشركة الحديثة بمجموعاتها وتعليماتها ومتطلباتها المتداخلة والمتصارعة عادة . انظر فريد جولدر ، « النجاح في مقابل الفشل : افاق الادارة المسبقة » ، مجلة العلاقات الصناعية ، مجلد ٩ عدد ٤ ، ٥ أكتوبر ١٩٧٠ ، ص ٤٥٣ -

وبالاضافة الى ايمان هؤلاء المديرين بعالمهم المفقود الذى لا يفهم سوى الأبيض والأسود وتشوقهم له وتصورهم الخاطيء له ، فانه من المرجح انهم سيصبحون معوقين :

يطالب احد الرؤوسين بأن يستخدم مشروعاً ضاقت به رقعته حجرة مجاورة بصورة مؤقتة : لكن هناك سياسة تقضى بأن كل عمليات تحديد الأماكن تتم عند بدء المشروع . ومن ثم نحى الرئيس هذا الطلب جانبا بفتور مذكرا بالقاعدة . ومع ذلك ففى حالة مواكبة تقريبا ، ذهبت مديرة أخرى للبحوث والتطوير الى لجنة الأماكن وقالت ان مشروعها ضاقت به رقعته بسبب المتطلبات الإضافية التى فرضتها الإدارة العليا مما جعله يعادل مشروعين . وبررت الحاجة الى مساحة إضافية بعرض الصور والاشكال البيانية التى تبين كيف ان المساحة الحالية استخدمت كل امكانياتها بعلم واع وتام<sup>(٥)</sup> .

ويبدو التنظيم الحديث الممتلىء بجماعات الاقرار والمراجعة ولكل منها معاييرها المتميزة بل المتناقضة احيانا وحاجتها الى تغيير او تعديل الاهداف فى ضوء المطالب المتغيرة يبدو لهؤلاء المديرين عالما مقلوبا رأسا على عقب . وعندما تقدم مجموعة اخرى طلبا لا يتفق مع احتياجات التنظيم ، فانها تتهم بعدم الولاء ، وبالفشل فى فهم الاحتياجات او الأهداف الحقيقية للتنظيم . والواقع انه خليك بالادارة ان تكون متجانسة ، وان تكون هناك اجابة رشيدة على كل مشكلة يتفق عليها كل عاقل .

ان رد الفعل المعتاد لهؤلاء المديرين الصارمين المفرطين فى التبسيط هو الغضب - الغضب من التنظيم ومن « معارضيه » - أو « الاستسلام » : « كيف استطيع العمل بدون سلطة » أو « ان القواعد تحرم ذلك ، ويدى مغولتان » .

---

(٥) بتعبير فلسفى يمكن القول بان هؤلاء المديرين المفرطين فى التبسيط يعتنقون رؤيا ارسطو عن العالم بدلا من رؤيا جاليليو . فالافكار والمطالب والأوامر اما صائبة ، او خاطئة ، مرغوب فيها او غير مرغوب ، والوسائل الفنية الجيدة للادارة يتم تركيبها على نحو مبسط فوق المعالجات القائمة .

## الخصم : انه عالم تأكل الكلاب فيه الكلاب :

هناك ايضا اولئك المديرين الذين أصبحوا متشككين في كل شيء وهم يعتقدون تقريبا نفس المفاهيم المسبقة . وهم يرون انفسهم في عالم غير شريف او على الأقل غير جدير بالثقة ، ويعتقدون ان فرصتهم الوحيدة فيه تكمن في اقتراس اعدائهم قبل ان يفترسهم اعداؤهم .

ويركز هؤلاء المديرين المكيافيلليون على لعبة التهديد والقوة ويرون انفسهم باعتبارهم « محاربين في غابة » : « اما انك معي او ضدي »<sup>(٦)</sup> . وتتمثل حياتهم اليومية في اقامة التحالفات واثبات قوتهم . وتتخذ القرارات على وجه الحصر تقريبا على اساس تأثرها المحتمل على سلطتهم الشخصية ورؤية ونفوذ وحدتهم<sup>(٧)</sup> .

اعرف كيف أجد أو حتى كيف اخلق مشكلة عسيرة توشك ان تهدد جدول التنفيذ او الاداء لدينا وعندئذ اتوصل الى الحل على نحو معجز .

ان الادارة العليا تولى اهتماما كبيرا لهذه الانواع من المتاعب وحينئذ يمكنك ان تصبح بطلا اذا استطعت أن تعيد الأمور الى مجاريها .

لقد شجعت عامدا هذه المجموعة المعيارية على محاولة ان تجعلنا نقف على الأرضية التي نفتقر اليها . كنت اعرف ان هناك عددا كافيا من الأشخاص الأقوياء الذين يمكن ان يقفوا الى جوارنا في تلك القضية . اذا دفعناهم لذلك . وهم لن يحاولوا معنا هذه الترهات مستقبلا .

اننا عادة نواجه صعوبة في تخصيص ساعات الصيانة وتوزيعها ، وغالبا ما نتخلص من هذا على حساب الادارات التي تتصرف

---

(٦) يعتقد مايكل ماكوبي في كتابه « الفائز في المباريات تحسيلات خرق للقواعد » دارسيمون وسوستر ، نيويورك ، ١٩٧٧ ، ان هؤلاء المديرين كانوا ناجحين في التنظيمات الاولى الاكثر تقليدية ، حيث كانت القوة الصرفة ، كشيء متميز عن التفهم الذكي للنظام وكيفية استغلال مناطق التداخل فيه ، هي التي تخلق المكانة .

(٧) افترض بعض المراقبين للتنظيمات الحديثة في التعميم وافترضوا ان الادارة والسياسات امران مترادفان تقريبا ، وذلك بعد ان شاهدوا بعض هؤلاء المديرين وهم يعملون .



تجاهنا بشكل غير ودي<sup>(٨)</sup> .

ومن المتوقع ان نجد مديرين مثل هؤلاء في البيئة التي اضيف عليها طابع سياسى عال ، كما في واشنطن مثلا . ذلك ان المكانة والاحترام والرمية الصائبة كلها امور هامة في هذا المجال .

### الاتجاه نحو التفوق في المبيعات :

ان المديرين الذين يسعون الى الفوز عن طريق التفوق في القدرة البيعية ، يشبهون هؤلاء كثيرا في افتراضاتهم عن الحاجة الى التفوق على اى شخص بارز آخر . وباعتبارهم متحدثين لبقين بدرجة عالية واشخاصا مسيطرين في اى تفاعل فانهم يتعلمون ان التاكتيكات الداهية والضاغطة ستكفل لهم عادة تنازلات كافية تتيح لهم انجاز أعمالهم . ان هؤلاء المتحدثين الأقوياء يتغلبون عادة على زملائهم الأقل كلاما ، لكن هؤلاء يشعرون مع الزمن بالامتعض والحركة الارتجاعية المفاجئة عن موقفهم السابق . ومع ذلك فان هؤلاء المقنعين الكلاميين يمكن ان يكونوا ناجحين بدرجة عالية في الأجل القصير - طالما ان الموقف لم يصبح معقدا على نحو « يوقعهم في حباله » .

كان هنرى ت . مدير مبيعات ناجحا للغاية في دائرة اعمال الموسوعات ، وعندما ابتلعت شركة اكبر شركته ، فان شهرته باعتباره « فاعلا » نشيطا ومقنعا كفلت له وظيفة نائب الرئيس للاقسام . وعندما بدأت الشركة الأكبر تواجه مشاكل اقتصادية ، واضيف المزيد من المجموعات الداخلية للرقابة و « المراجعة » و « الاقرار » ، أصبح تفوقه في المبيعات اقل نجاحا . ذلك انه لم يستوعب ايضا نظام الادارة الجديد ومن ثم انزلت درجته في النهاية .

وهؤلاء هم نفس المديرين الذين يقفزون دائما على اى اسلوب ادارى جديد تشير الدلائل الى احتمال نجاحه ، سواء كان ذلك الادارة بالأهداف ، اثراء الوظيفة ، أو الادارة المشاركة . وبدلا من ان يروا هذا

---

(٨) لاحظ ملفين دالتون خدعا مماثلة في راسسته الشهيرة ، الرجال الذين يديرون ، وايلي ، نيويورك ، ١٩٥٨ . وربما كانت افضل دراسة للسياسات الادارية هي دراسة ر . ريتي ، وج . فونكهوسور ، معرفة القواعد وتخطى القواعد ، جريد ، كولبس ، او هيو ، ١٩٧٧ .

باعتباره عناصر في نمط اوسع للعمل الاداري ، مع الحاجة الى تحقيق تكاملها في عملية الادارة الشاملة ، فانهم يعالجونها على انها اجراءات آلية منعزلة . انهم يتصورون الاشكال الجديدة باعتبارها « وسائل للتحايل » تحول الرؤوسيين غير المبالين الى عمال حوافزهم عالية . انهم ينجذبون نحو هذه المسارات والبرامج التنفيذية التي تقدم هذه الوسائل باعتبارها اساليب فنية لزيادة البيع ، باعتبارها فحسب بيعا للولاء والانتاجية وليس للمنتجات . ولا حاجة بنا الى القول بأنها ليست فعالة عادة ، اذ يتناقض تدريجيا « أثر هوثورن<sup>(٩)</sup> » ، وذلك لأنها ركبت على نحو مبسط على العملية التنظيمية القائمة ولم تفهم حقا .

### الحلول الوسط :

ان ردود الأفعال الثلاثة جميعها سمة مميزة لأولئك الذين يرون العالم التنظيمي بلغة الأبيض والأسود على نحو مفرط في التبسيط المخل . ويتحقق مستوى اعلى مما يسمى « التطور المعرفي » عندما يستطيع المديرون ادراك ان معظم المشاكل ليس لها اجابة فردية أو مستقيمة . ان معظم القرارات ستكون لها آثار مواتية وغير مواتية على حد سواء ، مهما كانت درجة الحذر والتدبر في اتخاذها . والواقع انه ليس هناك حقيقة كاملة ، بل اجابات جزئية . فعلى سبيل المثال في حين ان الحصول على اذن باستخدام وقت عمل اضافي سيعنى ان الجدول سيحافظ عليه ، فان مستخدمين كثيرين سيتعودون على الكسب الاضافي بل سيؤمنون بأن العمل ببطء أكبر سيدر عائدا مجزيا عن وقت العمل الاضافي .

ومن ثم فان هؤلاء المديرين يؤمنون بالحل الوسط . اعطاء القليل للحصول على القليل ، تسوية كثير من المنازعات « بالوصول الى منتصف الطريق » ( ربما كان الآخرين أسباب مشروعة في أن يريدوا اجراء ذلك بطريقتهم ، فاذا حصلوا على نصف الرغبة ، فاني استطيع الانطلاق » ) .

---

(٩) ان « اثر هوثورن » الذي صورته دراسات وسترن اليكتريك التي اصبحت الآن مشهورة ، هو الاستجابة قصيرة الاجل للرؤوسيين تجاه اظهار اهتمام وانشغال الادارة بحياتهم ورفاهيتهم .

وللاطلاع على تحليل اكثر اكتمالا لاتجاه المديرين الى البحث عن « وسائل للتحايل » لحل مشكلة القيادة ، انظر ليونارد سايلس : « مهما حدث للادارة : لماذا لعبة لابن الزواج السابق » ، مجلة افاق الأعمال ، مجلد ١٣ ، عدد ٢ ، ابريل ١٩٧٠ ، ص ٢٥ - ٢٤ .

## التكامل على نحو خلاق :

ادركت ماري بيكر فوليت في العشرينات ان المديرين نوى الكفاءة العالية يمكن ان يحلوا على نحو واضح التناقضات التي لا تقبل الحل وذلك عن طريق التوليف الخلاق ، الأمر الذي يرفع مستوى تطور المعرفة . وهنا حالة اوريتها مؤخرا مجلة « فورتش » توضح نمط مهارة حل المشكلة الادارية .

وقع مدير منتج في « شركة أرسى ايه » لديه منتج هابط كان عليه ان يتنافس مع منافس مسيطر وعالى الكفاءة ، وقع بين شقى الرحى بين متطلبات الشركة بخفض التكاليف وبين الحاجة الى تحسين الوضع التنافسى للمنتج .

وقد حاول خفض التكاليف بجعل البائعين يخفضون سعر بعض المكونات الاساسية . لكن سياسة الشركة التي تمنع تكديس المخزون حدت من قدرته في الحصول على خصم في السعر على المشتريات الكبيرة الحجم .

وكان الحل الذى توصل اليه هو ان يبين للمديرين الآخرين ان هذا المكون الخاص يمكن ان يحل محل عناصر عالية التكلفة والتي كانوا يستخدمونها حينذاك ، وبذا زاد حجم الطلبيات من البائعين . كما تغلب ايضا على القيد الموضوع على المخزون بأن وقع عقدا على كمية كبيرة تسلم على نحو متتابع عبر عدة سنوات ، وبذا قلل اجمالى « الموجود فى المخازن »<sup>(١٠)</sup>

لقد وجد هؤلاء المديرون ، فى الانماط الحفزية مثل تلك التى وصفناها فى الباب الرابع ، اساليب لبلوغ اهدافهم مكنت الآخرين - ممن يعتمدون عليهم او ممن يسيطرون على الموارد او التصاريحات المطلوبة - من بلوغ اهدافهم هم ايضا . لقد فهموا النظام الأكبر والحاجة الى « تدبير » شئون مناطق التداخل التنظيمى - بالثابرة ، والبراعة ، تكرار الاستجابة السريعة . ذلك انه يتعين تحقيق التكامل بين مصالح مجموعات كثيرة .

ربما كان لابد ان يتفق اثنا عشر مديرا مع اى تغيير مقترح فى

---

(١٠) مستمدة بتصرف من « فورتش » ، فبراير ١٩٧٧ ، ص ١٢٩ ( جهود أرسى ايه لتصبح أكثر قدرة على التنافس فى تليفون السيارات القابل لحمله )

الخطط . ومن المحتمل ان يكون لكل من هؤلاء بدوره عدة ادارات يشرف عليها . ومن ثم فبعد ان انتقل صعدا من أ ، الى ب ، ج ، د مثلا ، اكتشف أن هـ لا يمكن ان يوافق على هذا البرنامج الجديد ولذا يتعين على ان أعود الى أ ، ب ، ج ، د باقتراح جديد . وغالبا ما يحدث انك بعد ان تبرم الاتفاق مع الجميع يجيء و أوز بطلب اجراء بعض التعديل في الخطة الجديدة لأن بعض المطالب فرضت عليهما . وهكذا تظل تدور في الدائرة - تعيد التعديل ثم تعيد التفاوض حوله . فهناك قدر كبير من المصالح والاعتمادات المتبادلة بما لا يتيح القيام بالعمل مرة واحدة وفورا . ويجد المديرون الجدد أن هذا تكرارا مبالغ فيه وان التواتر يبذل جهودهم ، لكن هذا هو ما يتعين عليك عمله للحفاظ على أى جهد مركب صحيا وحيا .

بالطبع ان المديرين الذين لهم هذه الرؤيا الفطنة للواقع لا يستجيبون للضغوط على نحو مبسط ، ذلك انهم يسعون الى تغيير أى ضغوط ستوجد في النظام ، ومن ثم فهم لن يعالجوا نفس المشاكل على نحو متكرر ( انظر الباب الثامن ) .

### المهنية كمقابل للقدرة الادارية :

يسرت دراسة حديثة عن المسؤولين في احد البنوك ومديرى محلات الاقسام السلعية ، اظهر هذا التناقض بين هذه القدرة على مواجهة الغموض والتعقد وبين معالجة المشاكل على اساس « المبادئ » ، فقد حاول البنك المعنى الوصول الى اتجاه افضل في معاملة العميل بين مسئولى القروض بهدف تحسين سمعة البنك وأعماله<sup>(١١)</sup> . ذلك ان مسئولى القروض ذوى الاتجاه المهني لم يستطيعوا ان يروا وظيفتهم الا باعتبارها وظيفة تطبيق مقاييس البنك ومعاييرها على الموقف المالى للعميل وبعدئذ يقررون ما اذا كانوا يمنحونه القرض المطلوب ام لا . لكن مسئولى القروض الناجحين كانوا يرون ان عملهم يتضمن اخذا وعطاء موسعا مع العملاء ، وتطوير اهتمامهم بالبنك ، وتطبيق المعايير بمرونة . ويقول واضعو الدراسة ان المجموعة الاولى رأت وظائفها

(١١) دافيد سومنت ودالمار فيش ، الاستقلال الذاتى في الحياة التنظيمية ، سنكمان ، كامبردج ، ماساشوسيتس ، ١٩٧٥ .

باعتبارها وظائف مهنية بحتة .

لقد كان متحفظا ، متشككا ( عادة ) . . . ( و ) كان العميل ينظر اليه خطأ باعتباره « رقما » ، وليس شخصا . « ان الزبائن سيخدعونك اذا قبلتهم على اى اساس آخر غير الاختبار الصارم لمركزهم المالى » . . . انهم يميلون الى ان يصفوا أنفسهم باعتبارهم نوعا أو آخر من « المهنيين » (١٢) .

ان هؤلاء المديرين المتشددىين نوى الاتجاه الفنى لا يمكن ان يقبلوا ان يسألوا مديرا آخر أو رئيسهم ان يعدل قاعدة أو معيارا بهدف محاولة التوصل الى تجديد جذاب . ذلك انهم يتبنون « رأيا غير شخصى ، فنى ، حسابى » (١٣) .

وعلى النقيض من ذلك فان المديرين الناجحين قد تبينوا الحاجة الى تطوير حل فريد لكل تحد من تحديات العملاء ، وهذا يعنى انه يتعين عليهم ان يشرعوا فى عملية اخذ وعطاء موسعة مع العميل . وفى هذا التفاعل لابد وان تظهر امكانيات جديدة ومشاكل جديدة تتطلب عمليات تطويع جديدة . وعلى خلاف المهنيين المتباعدين ، المتحفظين ، المستقلين ذاتيا ، استغل هؤلاء المديرون المهارات غير الشخصية لى يطوروا الامكانيات المميزة لكل موقف . وفيما يلى كيف يصف واحد منهم استراتيجيته عمله .

لو انى اديت عملا وخدمة جيدين ( لعملائى ) فانهم سيتحدثون ( فى المجتمع ) عن انى مسئول قروض ممتاز . . . والواقع انى اغرس الصداقة مع محامين شبان كثيرين . . . يوشكون ان يعقدوا صفقات مالية كبيرة . . . ( و ) مع المحاسبين الجدد . ومستقبلا سيكبر هؤلاء وسيكون هناك قدر كبير من ( اعمال ) التشارك المتبادل (١٤) .

لم يكن هؤلاء المديرون يخشون المواجهات ، بل النقاش والاختلاف مع العملاء المحتملين وكانوا يبحثون عن التحديات التى يمكن ان تتيح لهم فرصة لبيان اى الخدمات والمزايا يمكن ان يوفرها بنكهم .

---

(١٢) المرجع المذكور ص ٢٤ .

(١٣) المرجع المذكور ص ٤٧ .

(١٤) المرجع المذكور ص ٣٦ - ٣٧ .



والأمر المرجح انهم يدركون قيمة ما اسميناه رقابة « المستوى الأوسط » - ضبط النظام التنظيمي وكلا من الأسلوب والحاجة الى ادخال التغيير التنظيمي على نحو مستمر باستخدام مهارات القيادة .

ويلخص الجدول التالي هذه المستويات المختلفة من تطور المعرفة الادارية :

الطراز	مفهوم العالم التنظيمي	الاسلوب الادارى
١ - متشدد ، مفرط في التبسيط .	كل شيء صواب او خطأ ، هناك طريق جيد واحد عقلانية محضة .	يشقون طريقهم الخاص او يصابون بالشلل .
٢ - الخصم	يكسب / يخسر : معنى ضدهم ، ، شكاك	« حرب الغابة » هزيمة الآخرين .
٣ - الاتجاه للتفوق	يكسب / يخسر : معنى في البيع .	التفاوض ، قسمة الوسط ضدهم ، ، متفائل .
٤ - تكاملى مبدع	تنظيم نظام معقد من التوتر الدينامي والمتغير - نظام مفتوح .	تغيير معالم ( بارامترات ) المشكلة ، استخدام مناطق التداخل لتعديل الضغوط التنظيمية .

وهكذا فان الطراز رقم ١ هو الأكثر تشدداً والأكثر احتمالاً لأن يتجمد ويعجز عن الحركة . وتعترف الطرز ٢ و ٣ و ٤ بالحاجة الى التزام في عالم لا توجد فيه حقيقة مطلقة او صواب او خطأ مطلقين . ويمثل الطراز ٥ أعلى مستوى من تطور المعرفة بأن تكون قادراً على ان تتصور التوليفات الجديدة التى تغير معالم المشكلة .

### الاتجاه بالنسبة للوقت :

هناك طريقة اخرى فى النظر الى كيفية تشكيل الشخصية للسلوك الادارى ، تتمثل فى بحث كيف يتصدى الفرد للحالات الماضية والحاضرة والمقبلة . والواقع ان الأصناف الأربعة التى سننصفها مألوفة لكل من شاهد المديرين وهم يعملون . وعلى خلاف مستوى تطور المعرفة التى يوجد فيها مقياس يمتد من الأقل رغبة فيه الى

الأكثر رغبة فيه ، يبدو ان التنظيم الحديث يتطلب خليطا من الاتجاهات نحو الوقت . والواقع انه ليس من غير المعتاد أن نرى ثلاثة « أنماط بل الأربعة أنماط جميعها تضم فريقا من الادارة العليا وكل منها يكمل المهارات المتميزة للآخرين . ان الانماط الأربعة جميعها قد تكون ضرورية لغالبية العمليات الادارية الناجحة<sup>(١٥)</sup> .

### انماط التفكير :

هؤلاء المديرون الذين يبدون كثيرا في مستويات الادارة العليا ... عندما يكونون ناجحين . ومثل هؤلاء المديرين يكونون غالبا من المحامين أو الفنيين السابقين ، الذين اشتهروا بأنهم قساة لا عواطف لهم بل متحجرو القلوب . وقد تمت ترقية لهم لانهم استأصلوا مصادر عدم الكفاءة وطبقوا اجراءات رشيدة لتصحيح الممارسات التقليدية وغير المعتادة .

وتأتى قوتهم من مصدرين . انهم منطقيون ومتسقون على نحو لا يصدق . وأنهم لم يحددوا ابدا ، أو أبدا تقريبا ، عن هذا الاتساق وعن القدرة على التفكير المتسلسل بعبارة اخرى انهم يستطيعون ان يستعيدوا ، وان يرتبوا ، وان يقيموا اثار وتسلسل الاعمال الماضية ( مثل السياسة التى اعتمدت - لماذا ، ومتى ، وبأى اثار ) على مشاكل اليوم والنتائج والاحداث التى يرجح حدوثها مستقبلا نتيجة لذلك . انهم يمدون على الدوام خط الزمن هذا الى الظروف السابقة والآثار المقبلة ، مفترضين نوعا من الاضطراب المنطقى التتابعى . وفى بعض الاحيان يمكن ان يؤدي مثل هذا الترتيب والعقلانية الى الافراط فى التشكك : الاصرار على المطابقة الكاملة .

ان نزوع مستويات الادارة العليا نحو التخطيط ، ونحو التحليل الشكلى والحل الرشيد للمشاكل وعدم التأثر بالعواطف ، يجعلها تبدو ادارة مثالية ، ومع ذلك فان هذه القدرة على الحسابات رابطة الجأش ،

---

(١٥) يقوم تحليلنا اساسا على اعادة تفسير مؤلف كارل يونج التى قام بها همفري اوزموند وجون اوز مونسون فى « فهم التفاهم » ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٦ . وللاطلاع على مقتطفات من المقالات الاساسية انظر جوزيف كامبل ( محرر ) ، « يونج القابل للحمل » ، فيكنج ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ٩٧٨ - ٢٧٢ .

لاتكملها اى قدرة على مواجهة الاحتياجات ونقاط الضعف الانسانية لاتباعهم ومروسيهم ، وسيشعر عدد قليل فحسب من الرؤوسين بان هذه الشخصيات المنعزلة تعرب عن اى نوع من التفاهم والمساندة والترابط .

كان السيد ن .يعتبر أقوى رؤساء الادرات بسبب قدرته على التأثير والسيطرة على الزملاء والرؤوسين . فحيثما يكون هناك نزاع أو مواجهة ، فانه لايبقى هائبا وغير متحيز فحسب ، وإنما يستطيع ايضا بفصاحة وصبر كبيرين ان يشرح اصول المسألة في اعمال الماضى والالتزامات ( والاختفاء ) والتسلسل السليم الذى يرجح ان يتبع كل من وجهات النظر المقترحة والمتعارضة . لقد جعله تمكنه من منطق الموقف وقدرته على ان يضع كل حقيقة ورأى فى مصفوفة التاريخ الخاصة به ، والترابط الفنى والاثار التى لانزاع فيها ، خصما مرهوب الجانب ومحترما . وفى حين اجتذبت قدرته على التفكير والاستنتاج الشباب فى المنظمة - وكذلك قدراته على تصميم خطط معقولة كاملة منطقيا جرى التفكير فيها بعمق - فانه لم يفرض اى التزام تجاههم ابدا فيما عدا ان يكونوا معقولين وعلى صواب .

وبالقدر الذى يستطيعون به ان يكونوا صانعى قرارات ، دون حاجة الى تحقيق الاجماع فى رأى ، وتنفيذ الخطط خلال التنظيم - فيما عدا اعطاء أوامر لاتنازع ونصيحة خبيرة - فان اداءهم سيكون على مايرام . لكن حسبما تكون المشاعر والعلاقات فيما بين الاشخاص امرا هاما ، كما هو الحال فى معظم المستويات الوسطى من التنظيم بل احيانا فى الإدارة العليا ، فان هؤلاء المديرين « المعتلين الهادئين » يحتاجون الى دعمهم بالنمط التالى .

### أنماط الاحساس :

يميل هؤلاء المديرون الى النظر الى الوراء : الى القيم والتقاليد ، والالتزامات ، والخبرات والحوادث الهامة . انهم يستمتعون بتذكر كل من الايام الخوالى الطيبة والسيئة على حد سواء ، وهكذا يجسدون معايير وقيم معظم اعضاء المنظمة ، والصورة الموجودة عنهم عادة انهم

رحماء مفكرون يفيضون حبا ووفئاً . وفي حين لا يتمتعون أحيانا بموهبة الفصاحة ، فإنهم يعرضون ذلك باحترامهم المطلق للاتفاقيات السابقة والتفاهات غير المنطوقة . انهم هم عادة الذين يسوون النزاعات من وراء الستار وهم المفاوضون الذين ييسرون الوصول الى اتفاق في الرأي « في الاوقات العسيرة » وهم ايضا المديرون المتجاوبون الناصحون الميسرون للاتصال – المحبوبون على نطاق واسع رغم انهم ليسوا عادة أقوياء للغاية .

كان جوكيلي انجح مفاوض عمالي رآه أى منا . وفي حين كان يواجه متاعب دائمة مع رئيسه لعدم قدرته على كتابة التقارير وعجزه المؤكد عن تقديم عرض رسمى يبدو معدا اعدادا جيدا ومقنعا على نحو قوى ، فقد كان لايهزم في عمليات الاقناع التى تتم وجها لوجه . وفي حين كانت مسئولياته الاساسية تتضمن تطوير علاقات طيبة ووثيقة مع المسئولين الاساسيين فى النقابة الذين كانوا بدون هذا لابد وان يفتقدوا الثقة فى الشركة بل ويستخفون بها ، فقد استغل ايضا فى المعاونة على حل المنازعات الصعبة فيما بين الادارات . كان يعرف كل شخص فى الصناعة ، فى الحركة النقابية ، والشركة ويدخر معارفه القدامى إلى حين حاجة . ولم ينس ابدا صنيعا أو صديقا أو تاريخ ميلاد سكرتير . وكان على الدوام يروى قصصا طويلة مدهشة عن تاريخ الشركة والرجال الاساسيين الذين بنوا المنظمة او ساعدوا فى تشكيلها . كان يحب الوجبات الطويلة ولم يكن متعجلا أبدا ، خاصة اذا كان مع صديق قديم . لقد كان جديرا بالثقة على نحو مطلق سواء فيما يتعلق بالمهام التى يكلف بها أو الامور التى تسر اليه .

ومن الواضح ان نمطى « التفكير » و « الاحساس » يقفان على طرفى نقيض . لكن هناك ايضا امران آخران متعارضان ، إذ لكل منهما منظور زمنى مختلف تماما . تلك أن نمط « التفكير » يربط الماضى والحاضر والمستقبل معا . أما نمط « الاحساس » فينظر الى الوراء عند حل مشاكل اليوم . أما نمط « الحس » الذى سنناقشه فور هذا فينظر الى الامام كلية تقريبا ، أما طراز « الشعور القوى » فيتعامل مع الحاضر المباشر فحسب .

## أنماط « الحس »

ان « الحس » الحقيقي ، بالمصطلح الذى نستخدمه ، امر نادر حقا . وهو يبدو عادة فى الادارة العليا باعتبارها مصدرا للاستراتيجيات الجديدة الأملية والتي ليست مجرد تعديل طفيف فيما انجز من قبل أو امتداد له . ان الحس بمثابة مؤلف كبير - يأخذ كمية كبيرة من المعلومات الجارية عن الانواق والاتجاهات والبيانات السكانية ويدرك ما الذى ستكون عليه النتائج الحقيقية والتي لا يمكن ان يشعر بها الآخرون لانهم ملتصقون بالحاضر على نحو زائد . لكنه احيانا تفشل انجازاته الخارقة على نحو يبعث على الأسى لانها تتجاهل الحاجة الى ما فى الحاضر ( من زاوية الموارد والجدارة ) . ومع ذلك فمن الحق ايضا ان كل منتج وبرنامج جديدين حقا - الكاميرا ( بولارويد ) اليابسة ، والسوبر ماركيت قد توصل اليه الحس الذى استطاع ان يقفز الى الامام ويتخطى معاصريه

ومن الواضح ان مثل هؤلاء الاشخاص يصبحون عادة منظمين ناجحين ، على الرغم من انهم قد يحيون حياة بائسة للغاية عندما يتجاوزون كثيرا عصرهم أولا يتوافر لهم منفذون ليحقق تفكيرهم . وقد يواجه المديرون الحسيون مشكلات فى الاتصال . فلن يتم فهمهم عادة ، مالم يكونوا حريصين وعلى مستوى عال من الطاقة التفاعلية على حد سواء ، وهم يفشلون عندما يتحدثون فى ان يشرحوا على نحو منطقي ومنهجي كيف ان فكرة تتبع الأخرى ، ويتحير النصير المحتمل لهم عادة حول ما هو متوقع ولماذا يكون شيئا ما بمثل هذه الأهمية . وتبدو الاستنتاجات الختامية التي يتوصلون لها تعسفية أو نزوة ، على النقيض من « النمط المفكر » الذى يفسر بدقة وعناية وبطريقة يسهل فهمها بصورة محددة مرتبة الاسئلة الخاصة باى قضية والتي تتعلق بما يلى : لماذا ، وكيف ، ومتى . وهكذا فان الحس مطلوب لكل من عرض مقترحات التغيير والتعامل مع الزملاء حول المشاكل اليومية .

## أنماط الشعور :

هنا نجد صورة مصغرة لاشخاص دنيانا وعالمنا . فالبعض منهم



يخفق قلبه تقريبا . بتجاوب عنيف مع كل الفروق الدقيقة للخطوة . ونظرا لان احساسهم سريع بأى ايماءة وبكل الايماءات ، تصرفهم سريع ويعملون عادة - حتى فى اوقات لهوهم - فانهم يجرون مفاوضات رائعة ويبرمون صفقات كبيرة . وفى ضوء قدراتهم على التركيز على الحاضر كلية ، فانهم يستطيعون « ان يدبروا أمورهم وان ينجزوا ما يريدون » . وكثيرون منهم رائعون فى زيادة الرصيد ، وفى سحر - وكذلك اقناع - الغرباء بان الأمر مطلوب أو مربح .

بل قد يكون لديهم حب كبير للعمل والنفوذ - بل السلطة - يدفعهم الى خلق المشاكل لكى يتم حلها . وقد يشعر الآخرون بانهم يسخرون من اجل المكسب الشخصى للمنظم .

ويبدو بعض مديرى المشروع والمنظمين ملائمين لهذا النمط . فلهم قدرات غير عادية فى الحصول على مساندة المجموعات التنفيذية الأخرى والادارة العليا ومصادر التمويل . وهم يستمتعون بالمبادرة على عمل جديد أو منتج جديد . ويستطيعون ان يستجدوا ، ان يقترضوا ، أو يسرقوا أى موارد يحتاجونها ، وطالما بقوا غير مبالغين فى المناورة ولم يصبحوا هدفا لعدم ثقة زملائهم ، فانهم سيحظون بسمعة انهم رجال اطفاء وفائزون اكفاء بالموارد . ان العمل مباراة يجلب فيها كل يوم مجموعة جديدة من التحديات سيتم معالجتها بطريقة نهائة للفرص ، كما لو لم تكن هناك أى ذكرى لمشاكل أو التزامات الماضى أو هموم المستقبل . ومن السهل التفضيل فيما بين هذه الانماط التى حددها يونج ، فذلك يتوقف على الشخصية لكن يبدو أن التنظيمات قادرة على استخدام الانماط الاربعه جميعا ، وانها تحتاج اليها جميعها فى واقع الأمر . ومن الواضح أن الكثيرين قد يتفقون مع هذا النمط أو ذاك : بل يعتبرون خليطا منها ، لكن هذه الانماط النموذجية تيسر لنا تحديد الاختلافات الحاسمة .

### فرق الادارة العليا :

نشاهد احيانا فرق الادارة العليا التى تبدو وهى تعمل فى تجانس كبير وذلك لانها خليط مثالى من هذه الانماط . فكل مدير يقوم بدور

مطلوب ويكمل الآخرين . وليس هناك حاجة الى ايجاد القائد المثالى على نحو كامل ولكل دور حاسم يؤديه .

وفي الغالب الاعم ، فان هذا يتضمن تركيبة من :

١ - النمط الحدسى وهو عبقرى التنظيم . وقد يكون العبقرى عالما أو مهندسا أو حتى منظما - يحدد الافكار والاتجاهات المنبئة بالغيب على نحو غير عادى . وتتيح هذه المقدرة للتنظيم ان يتنافس وهو فى خير وضع .

٢ - النمط المفكر لتصميم الاجراءات الادارية والاشراف عليها . ويضمن هذا المدير أن تستخدم معالجات سليمة رشيدة فى تخطيط ووضع ميزانية ورقابة الافكار الحدسية الكبيرة . انهم يجعلون الاشياء تتحقق .

٣ - نمط الاحساس لتوفير استجابة تحفز العاملين وتطمئنهم وتيسر الحصول على التزام المستخدمين الاساسيين وحفزهم انه يوفر جهاز توجيه الصوت نحو المستمعين ، واعمدة الانارة ، وحائط المبكى ، و« اللمسة الانسانية » الضرورية لبناء تنظيم انسانى . ( فالناس يأتون اليه بمشاكلهم ابتداء بسبب « التعاطف » الذى سيبيده تجاههم ) . ومن ثم فهو يستطيع ان يصدر تحذيرات مبكرة من الكوارث التنظيمية والشبكة الوقوع .

ويغطى الفريق معا كل العناصر الهامة ، ويكون المجموع اكبر كثيرا من مجرد حاصل جمع الاجزاء .

### الاختلافات التفاعلية بين المديرين :

هناك طريقة اخرى فى النظر الى اختلافات الشخصية بين القادة ، تركز الانتباه فحسب على الطريقة التى يتفاعل بها المديرون ، اى يديرون بها محادثاتهم مع المديرين الآخرين ومع الرؤوسين . وتوضح البحوث ان كل وظيفة ادارية تقريبا تتطلب مقادير ضخمة من طاقة التفاعل ، والقدرة على التحدث مع اعداد كبيرة من الناس فى كل يوم - كل منهم قد يختلف تماما بالنسبة للطريقة التى يتعين معاملته بها ، وقد تكون طرائقهم استفزازية وباعثة على الاحباط . وليس هناك جدال فى ان للقادة الاكثر نجاحا طاقات تفاعلية غير عادية ، وان لديهم القدرة على الاستمرار فى التأثير بعد ان يصبح الافراد المتوسطين

متعبين من الحديث والمجابهة والمداهنة<sup>(١٦)</sup> . ويستطيع عدد قليل فحسب من كبار المديرين ان يبقى في مكانه رغم كونه مقتضبا منعزلا صعب التفاعل معه ، لكنهم لا يفون بمتطلبات الدور القيادي التي وصفناها في الباب الاول .

### التناقضات في الطاقة التفاعلية :

فيما يلي صورتان موجزتان مستمدتان من ملفات بحوثنا تصوران طرفي النقيض على نحو نمونجي : سيدة متقدة بالطاقة ومملوءة بالمبادرة ، ورجل ضعيف الطاقة للغاية . كان كلاهما لا يعرف الكلل في العمل ، لماحا ، وواعيا على وجه التأكيد . وقد ادت الفوارق بينهما في نمط التفاعل الى التوسع والانكماش في وظائف كل منهما لتلائم اختلاف شخصيتهما ( بالطبع ان عدم وجود رقابة المستوى الاوسط الجيدة بالنسبة لهذه الوظائف ، يكفل هذا الطراز من مناورة الوظيفة ) ( انظر الباب الثامن ) .

عينت جان فيتزجيرالد لتسيير عمليات الطباعة في الشركة س ، لكي تجمع طلبات الطباعة من رؤساء الاقسام المختلفة وتبعث بها الى مطابع خارجية - وهي مهمة تشبه مهمة الكاتب . وخلال بضعة أشهر اعادت تنظيم العملية كلها . ونظرا لتباين جداول التنفيذ في الادارات وان التخطيط تعوزه الحيوية الامر الذي يخفض من حجم اى طلبية واحدة ، فقد حصلت على الاذن بان تحدد مواعيد نهائية ربع سنوية لكافة الادارات . وبدلا من استخدام المصدر الخارجى المعتاد ، طرحت العمل في مناقصة . واكتشفت ان تكاليف الطباعة يمكن تقليلها بنسب اكبر بتعديل وتنميط الاشكال والاحجام التي تطلبها الادارات المختلفة . وخلال عام انخفضت تكاليف الطباعة في الشركة الى النصف وتم التسليم على نحو اسرع ( رقيت فيما بعد الى وظيفة مدير للخدمات الادارية ) . كان فيل فوستر مهندسا جيد التدريب ، لابد من الحصول على موافقته باعتباره مديرا للمواصفات على كافة الرسوم الهندسية قبل ان ترسل الى التنفيذ . وكان مكتبه يتلقى

---

(١٦) انظر اليوت تشابيل وليونارد سايلس ، قياس الادارة ، ساكميلان ، نيويورك ،

عشرات الرسوم كل يوم ، وكان عندما يجد خطأ يضع حوله دائرة ويعيده الى الرسام منع مذكرة صغيرة : يعاد عملة . وكانت النتيجة ان اصبح في الشركة ص ضعف عدد الرسامين الموجودين في الشركات المنافسة - ولم يعرف سبب لهذا . لم يكن لدى فوستراى مبادرة وكان يجد انه من الصعب ان يتحدث تليفونيا مع المخطيء أو يناقش الاخطاء : ولم يستطع المعاونة في تدريب الرسامين أو ان يريهم ماذا يريد أو لماذا أخطأ ولقد قلص وظيفته حقاً .

## مهارات تفاعلية نوعية :

بالاضافة الى هذه الطاقة الخام ، يحتاج المديرون الى مزيد من المهارات التفاعلية التفاضلية ، بدونها سيكون معظم انماط القيادة التي وصفناها مستحيلاً وتتضمن هذه :

١ - المبادرة - القدرة على بدء الاتصالات ( حينما تظهر المشاكل ، يتعين ارسال المعلومات ، وضمان التعاون ، وتوفير التغذية العكسية ، القدرة على التجارب مع الایماءات البيئية بالعمل غير المتصف بطابع شخصي .

٢ - السرعة - القدرة على المبادرة بالاتصال ، غالباً ما يتم عدد كبير منها في فترة قصيرة من الزمن ( ولذلك اهمية خاصة للمديرين الذين يشغلون مناصب تقع في مفترق الطرق او على نقاط الانتقال والتي تتطلب نشرًا سريعاً للمعلومات والتعليمات عندما تحدث انهيارات في الروتين ) .

٣ - المثابرة - القدرة على العودة الى نفس الاشخاص واثارة القضايا التي كانت قد رفضت أو أبدى قليل من الحماس نحوها بهدف الاقناع والتوصل الى حلول وسط والحصول على امكانيات جديدة .

٤ - المرونة - القدرة على تطويع النمط الشخصي للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين لكي يجدوا أنه من السهل والمشجع ان يعبروا عن رأيهم وان يتحدثوا بحرية ثم ان يصغوا .

٥ - السيطرة - القدرة على الاستمرار في الحديث على الرغم من سعي الآخرين للمقاطعة والتغلب ، وذلك بهدف عرض الافكار والآراء والحصول على اصغاء ملائم .

٦ - القدرة على الاصغاء - القدرة على الصمت لفترات طويلة على نحو معقول لكي يستطيع الآخرون ان يعرضوا رأيا معقدا أو مفعما بالانفعالات وحيث يحتاج الآخرون الى مستمع جيد لكي يعبروا عن القضايا الحساسة أو الباعثة على ضيقهم .

٧ - الحد الأدنى من الاجهاد - القدرة على الاحتفاظ بالطاقت التفاعلية حتى عندما يصبح الآخرون غير مستجيبين للأوامر أو الأفكار أو يسعون للضغط والسيطرة .

### مقاومة الاجهاد :

الواقع ان القابلية للاجهاد من ابرز سمات الشخصية التي لا تلائم المديرين . ذلك ان اليوم الاداري المعتاد يتضمن حوادث كثيرة ستسبب الاجهاد للمدير القابل لذلك : الرؤوسون لا يتبعون التعليمات ، الرئيس لا يريد ان يصفى وانما يتحدث ويغطى على افكار الآخرين واعتراضاتهم .

ومن ثم فان الاجهاد يكشف عن نفسه عندما يصبح المديرون بعد مثل هذه التجربة « متوقفين عن العمل » ، اى تنقلب طريقتهم المعتادة في الحديث والاصغاء رأسا على عقب لفترة من الزمن بحيث يجد الآخرون الذين يريدون ان يتصلوا بهم أو الذين يريدونهم ان يتصلوا بهم ، ان محاولاتهم لا تبعث على الرضا أو تحتمل . ويكشف الاجهاد عن نفسه عادة في التحفظ ، العجز عن الكلام لأى فترة ، بل العكس على طول الخط - اللف والدوران بدرجة كبيرة . وقد ينتقل الى الآخرين وبذا ينتشر الاجهاد على نحو معد عبر التنظيم كله . وفيما يلي مثال نموذجي لذلك :

لقد اجهدت « إيلا » من عدم التجارب . وهى تؤمن بكل ما قيل عن قيمة التفويض وكانت تحدد مهام عريضة لها معنى ، ومع ذلك فانها لا تشرح على نحو كامل ما هو متوقع من الرؤوسين وما يحتاجون الى معرفته ، وذلك لنقص فى طاقتها التفاعلية . وبمجرد ان يبدى الرؤوسون اضطرابا ، ويرتكبون اخطاء ، فان « إيلا » تشعر بعدم التجاوب وتتحرك للسيطرة على الموقف . ونظرا الى انها اصبحت تعاني اجهادا حاليا ، فانها اصبحت



عاجزة كلية عن ان تشرح ما هو الخطأ الذى حدث ، وماذا تريد ، وما الذين يتعين على الرؤوسيين سبب الطابع ان يفعلوه . واذ يتصور الاخرون ان هذا الاجهاد عدا لهم ، فانهم سينفرون من قبول كثير من المسئوليات . وهذا بدوره سيؤكد « لا يلا » انه فى حين ان التفويض امر طيب نظريا ، فانه لا يجرى فى التطبيق ، فى ضوء عدم كفاءة رؤوسيينها . ولكى تكتمل الدورة ، فان « لا يلا » بعد أن قل التفويض الذى تمنحه وزاد ما عمله بنفسها ، يقل الوقت المتاح لها لتدريب الآخرين والتشاور معهم وتغذيتهم عكسيا ، الأمر الذى يعنى انهم سيبدون أشد عجزا . وستجرى « لا يلا » اسرع فأسرع فى الوقت الراهن فى ظل اجهاد مستمر تقريبا . وسيقل انجازها اكثر فأكثر كما ان ردود افعال اجهادها ستضر علاقاتها مع المديرين الآخرين وتلقى بمزيد من الأعباء على كاهلها .

ويتكرر هذا النمط من الدائرة المفرغة مرارا وتكرار مع المديرين الذين لا يشعرون بأهمية التفاعل .

ومن السهل ان تشاهد الاجهاد لديك ولدى الآخرين ، وهو مدمر بدرجة عالية لشبكة التنسيق المعقدة التى تبقى على تدفقات العمل الادارى من غير سوء . ان المديرين الناجحين هم الذين لديهم قدر كبير من « المرونة » ، أى انه يمكن جذبهم ودفعهم بعيدا عن انماط تفاعلهم المرغوبة بدون حدوث تغييرات يمكن اكتشافها فى طريقة معالجتهم لعلاقاتهم الأخرى . وحيث ان وظيفة المدير هى العلاقات فى الدرجة الأولى ، فان القدرة على الصمود فى النضال ضد الأشخاص العنيدى المستبدين نوى المراس الصعب ، حاسمة بالنسبة لتحقيق النجاح بشكل مطلق .

### متطلبات الوظيفة :

من الواضح انه توجد اختلافات فى المتطلبات التفاعلية للوظائف . فالبعض منها سريع الايقاع ( مثل وظيفة مدير المشروع ، حيث قد يتطلب الأمر معالجة العشرات من مناطق التداخل يوميا لأنه يوجد بها قدر قليل من الروتين ، ذلك اذا وجد اصلا ) ، والبعض الآخر اشد بطئا بسبب القواعد التى تشكل جزءا من العمل ويتطلب البعض مبادرة

كبيرة ، ويشكل البعض الآخر مناصب يستجيب فيها المدير لمبادرات الآخرين . والواقع ان القيمة الاساسية لرقابة المستوى الأوسط ( التى نوقشت فى الباب الثامن ) تكمن فى ان المدير يستطيع أن يرى أى أنماط العلاقات المتبادلة مطلوبا ، ويمكن أن يكون هناك قدر من التوافق بين الشخصية والوظيفة حيث ان كلا منهما يمكن وصفه بدقة باستخدام نفس المصطلحات السلوكية .

### قدرات حل المشاكل :

ان المديرين هم اشخاص فاعلون وصانعو قرارات ، انهم يجعلون الأشياء تحدث ، مما يعنى انهم يحلون المشاكل . فما هى سمات الشخصية التى تسهم فى هذه المهارة الاساسية ؟ يتطلب الأمر أولا تحديد معنى حل المشاكل واتخاذ القرارات .

لقد انهارت بعد نضال مزير اسطورة صنع القرار بواسطة مدير مفكر معزول يوازن بدقة بين البدائل ويعمل من خلال مقارنات التكلفة بالمنافع . فالقرار كما بينت دراسات كثيرة هو المحصلة النهائية لعملية تنظيمية مطولة ، وليس شيئا يحدث فى لحظة من الزمان باعتباره نتاجا لمدير معارفه ليس لها حدود<sup>(١٧)</sup> .

وكما لاحظنا فان حل المشكلة يمكن ان يختلط بسهولة بالتحليل : التفكير المنطقى المنظم الصارم . لقد تطور النموذج القائم على اساس ان العقل اساس كل المعارف ، تطور على نحو فى التدريب الادارى بالطبع ، لكن حل المشاكل فى المنظمات ( كشيء متميز عما يحدث فى فصول الدراسة ) ، يتضمن ما يزيد عن التحليل . فهناك على الأقل ثلاث خطوات :

- تحديد المشكلة ( أو الفرصة ) .
- التحليل بما فى ذلك جمع البيانات .
- اتخاذ القرار والتنفيذ .

### تحديد المشكلة ( أو الفرصة ) :

حاولنا فى مناقشتنا السابقة للرقابة ان نطور اجراء نظاميا لتحديد

---

(١٧) انظر جراهام اليسون ، جوهر القرار ، ليتل ، براون ، ١٩٦٤ بوسطن ، ١٩٧١ ، ليونارد سايلس ، السلوك الادارى ، ماكجروهيل ، نيويورك .

المشاكل الادارية : واين كان التدخل ضروريا . ويمكن تحديد قضايا ادارية اكثر عمقا عن طريق اجراءات اقل نظامية . والواقع ان الاسئلة المتعلقة بنمط المنتج أو الخدمة المؤداة ، واساليب التوزيع والاعلان يمكن ان يثيرها مديرون « حاسبون » لديهم القدرة على ان يكونوا حساسين لمقادير كبيرة من المعلومات الكيفية والكمية على حد سواء . وهم يستطيعون مغالجة هذه البيانات بطريقة لا يستطيع أى حاسب إلا أن يجاريهم فيها ، وبذلك يحددون الاتجاهات والفرص والتناقضات المخبوءة . وتتيح قدراتهم الالوعية الماضية الذكاء « قفزات » الى الامام لا يمكن مقارنتها بطريقة التفكير خطوة خطوة لدى العقلانيين<sup>(١٨)</sup> .

### الحصول على المعلومات :

يجد معظم المديرين ان الاتصال الشخصى المباشر يوفر معلومات حاسمة تضيف الكثير الى أى نظام رسمى لتقديم التقارير . والواقع ان المعلومات اذا جاءت فورا وفى أوانها ، يقل احتمال « التلاعب » فيها لتحسين مظهر تقارير الرقابة الرسمية وبذا تكون اكثر نزاهة . ويتطلب جعل الناس يتحدثون صراحة وعلى نحو مطول بدرجة معقولة :

- ١ - القدرة على الاصغاء ، والصمت لفترات طويلة على نحو كاف .
- ٢ - القدرة على تحقيق تزامن نمط الشخص فى الحديث مع نمط الآخرين . ذلك ان مرونة التفاعل هذه ، وفيها يتحدث « من يجرى المقابلة » فقط بعد ان ينتهى المجيب من التعبير عن فكرة أو سلسلة من الأفكار ولكنه يتحدث حينذاك بقدر كاف لاعطاء المجيب فرصة يستعيد فيها القدرة على الحديث ، هذه المرونة حاسمة للوصول الى تغذية عكسية يمكن الوثوق بها . وهى تعنى القضاء على التداخلات ، و « الاستخفاف بكلام » الآخرين ، أو الثغرات المبهمة من الصمت . وعندما يتحقق التزامن السليم ، فيستحدث معظم الافراد على نحو

---

(١٨) إن هذا امر ملحوظ على نحو خاص داخل الجامعة عندما يتعين على طالب او عضو فى كلية ان يختار مشكلة للدراسة . اذ تسعى المشروعات الأكثر تواضعا الى المضى بالعمل خطوة الى الامام ، اما المشروعات الأكثر المعية فتتوصل الى مشاكل استراتيجية تفتح مجموعة كبيرة من المجالات الجديدة بما يفرى الآخرين بالكلام .

موسع وصريح وهم مطمئنون مرتاحون<sup>(١٩)</sup>.

كما يتطلب الحصول على المعلومات ان تقى الطاقة التفاعلية بمتطلبات التفاعل مع تشكيلة واسعة وعدد كبير من الناس ، بما يراكم الافكار والبيانات والتبصر . وسيوجد في المنظمات الحديثة كثيرون من الخبراء المتفرقون على نطاق واسع ، ممن لديهم معلومات فنية كثيرة ، وكذلك كثيرون من المديرين الآخرين الذين رأوا جزءا من المشكلة ولديهم افكارهم ، وكذلك طبعا سيوجد المروءوسون الذين يكونون غالبا اقرب الناس الى المشكلة .

### التحليل :

كما يستلزم الامر ايضا بعض الوقت لهضم وتحديد ، وتحليل البيانات والآراء الناتجة . فالمديرون المفرطون في التنقل من موضوع الى موضوع والمتلهفون على أن يكونوا « نشيطين بغير كل » على الدوام ، لا يستطيعون عادة ان يركزوا طويلا على التفكير والتقييم . وهنا ايضا توجد عدة اساليب . ان حلالى المشاكل النظاميين : « يستوعبون الموقف ، ويقررون ماهى المشكلة الاساسية ، وينظمون منهجا للحل ، ويستنبطون الاجراءات اللازمة لتنفيذه خطوة بعد خطوة . . . ( وهم ) يبدأون بنظام او مفهوم عن كيفية تنظيم ووزن المعلومات ، كما لو كانت لديهم صورة عقلية منذ البداية عن انواع المعلومات الهامة . . . »<sup>(٢٠)</sup>.

وعلى النقيض من ذلك ، هناك مجموعة أخرى من الناس ، يمكن أن يكونوا ايضا محللين ناجحين بطرق اقل نظامية وتشددا وان كانت اكثر خلقا وابداعا :

( انهم يعملون عن طريق ) . . . تجربة الفكرة تلو الأخرى في عملية من التشارك الحر . . . ويتم هذا على نحو سريع المعى في بعض المناسبات ، لكنه يكون غير حاسم وغير منظم في احيان

---

(١٩) بالطبع ان هذا مصدر القوة الاساسية لماسمى اجراء الحوار « غير المباشر » .  
« الاضغاء بانن ثالثه » .

(٢٠) دافيد ايونج ، « اكتشاف اسلوبك في حل المشاكل » ، مجلة علم النفس اليوم ، ديسمبر ١٩٧٧ ، ص ٦٩ - ٧٠ ، وفي جزء من الموضوع ينكر ايونج اعمال جيمس ماككني وبيركيني « كيف تعمل عقول المديرين » ، مجلة هاردارد للأعمال ، مجلد ٥٢ ، عدد ٣ ، مايو - يونيو ١٩٧٤ ، ص ٧٩ - ٩٠ .

أخرى . . . ( انهم ) يركزون بدرجة اكبر على التفصيل ،  
ويستوعبون ويزنون الحقائق والایماءات الفردية ، دون أن  
يحاولو قسرها على التوافق مع بعض النظم المتعلقة بالمفاهيم . .  
( و ) يؤجلون الحكم ويتجنبون المفاهيم المسبقة (٢١) .

والواقع ان كثيرين حاولوا تطوير هذه المهارات غير النظامية لحل  
المشاكل وذلك بالنسبة لتلك المشاكل التى تقاوم الحل « المنطقى » (٢٢) .  
ومن المحتمل ان البعض سيقولون ان مثل هذه المهارات هى جزئيا  
نتاج لنصف الكرة الايمن من المخ .

ولسوء الحظ فان معظم المنظمات أقل تحملا لاسلوب التفكير هذا  
الاقل تمسكا بالقواعد الصارمة وتميل الى تحبيذ التحليل النظامى حاد  
الادراك والذى يمكن التعبير عنه بعبارات منطقية جذابة . وهى تسمح  
للمديرين ذوى العقلية التحليلية هؤلاء ان يرفضوا الافكار التى ليس  
لها بيانات كمية ، ونموذج ، أو معالة . ومع ذلك فعلى النطاق العام على  
الاقل ، تكون قدرة مثل هؤلاء المديرين على مواجهة المشاكل المعقدة  
أو المبهمة للعالم الحديث موضع تساؤل (٢٣) .

ان مديرين كثيرين يستطيعون ان « يحسوا » بالموقف وان يشعروا  
بالحل من خلال وسائل فنية عقلية غير نظامية يمكن ان تحقق أفضل  
الحلول (٢٤) . لكن الأمر الأكثر أهمية من « الحل » هو القدرة على  
تنفيذه ، وذلك امر ندركه جميعا .

### اتخاذ القرارات وتطبيقها :

كما رأينا فى الباب التاسع ، فان قليلا من القرارات التى تتضمن  
تغيرا هو الذى يلقى ترحيبا ، على الاقل من قبل كافة الذين  
سيتأثرون بها . والواقع ان كثيرا من المؤسسات الاستشارية تتقاضى  
اتعابا عالية لمجرد انها تجرى مقابلات مع كل شخص فى المنظمة يمكن

---

(٢١) ابونج - المرجع المنكور .

(٢٢) انظر ادوارد دى بونو ، التفكير الافقى ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٢ .

(٢٣) انظر دافيد هالبسترام ، الاحسن والانكى ، رانوم هاوس ، نيويورك ، ١٩٦٩ .

(٢٤) عبر هذا الاسلوب فى الاثبات على نحو جيد فى مقالين لهارولد ليفت يتساءلان عن  
جسدى التركيز على الاساليب الكمية فى تعليم الادارة بالاجابات « فيما وراء المدير  
التحليلى ( الجزءان ١ و ٢ ) مجلة كاليفونيا للادارة ، مجلد ١٧ ، عددا ٣ و ٤ ، ربيع  
وصيف ١٩٧٥ .



أن يكون لديه بعض المعارف عن المشكلة القائمة ، ثم تمحص وتوازن مجموعات الحقائق والآراء التي حصلت عليها وتدونها في تقرير نظامي . ويستطيع القادة الكفاء ان يعملوا الشيء نفسه - اذا كانت لديهم القدرة على تشجيع الناس على الحديث وعلى الاصغاء والاستمرار في ابتهلال الاتصالات .

### تطوير الاجماع في الرأي : « الاقناع » بمسار معين للعمل

يتطلب الانتقال من الآراء ، البدائل الى قبول الحل ، تحولا كبيرا في نمط التفاعل . فالمنظمة الحديثة تخلق مصالح متباينة ومن ثم آراء متباينة . وفي حين أن بعض القرارات يمكن ان تتخذ من طرف واحد ، فان الكثرة يتعين « بيعها » لمن يتعين عليهم تنفيذها . ولا يعنى هذا ان يشارك كل انسان في عملية القرار ، أو التصويت ، وانما يعنى ان الاقتناع والقبول ضروريان للتطبيق المتحمس على نحو معقول بواسطة الذين يحتلون مناصب حاسمة .

ومن ثم ينتقل صانع القرار عند هذه النقطة الى اقناع واستشارة الاشخاص الذين يمكن ان يكونوا معتدلين بين العوامل المعارضة ( كما يستطيع نمطا « الاحساس » و « الشعور » ان يفعلوا ) وان يعملوا كعنصر دافع للتوصل الى اتفاق ان المديرين الناجحين الذين شاهدناهم استطاعوا أن « يبيعوا » البرامج الجديدة بأن نقلوا حماسهم وايمانهم بالنجاحات الضخمة المحتملة وبالمكافآت السخية للجميع . وقد كان هناك في المعتاد حماس عندما كانوا يصفون ببلاغة واسهاب مزايا القرار . ونظرا لأنه كان لديهم كثيرا من المهارات التي تحدث عنها يونج في نمط « الشعور » ، فقد شعروا سريعا بالتحفظات والشكوك ومن ثم شرحوا الأمور وبرروها وطمأنوا الآخرين وتحركوا بين المصالح المختلفة ليوحدوا بينها .

مرة أخرى نؤكد انه كانت طاقة التفاعل لديهم مرتفعة كما كانت لديهم ، مثابرة ، وقدرة كاف من السيطرة ليظلوا يوزعون ويتحدثون عن نجاحاتهم و « يبيعون » افكارهم .

## التطبيق :

كما رأينا في الباب التاسع فان قرارا هاما بالتغيير سيتطلب تعديلا وقدرا كبيرا من المساندة لأن الخطوة الأولية تكون قاصرة على الدوام ، وأغفلت بعض الاشياء وتتطلب تعديلات . ومرة أخرى نؤكد ان هذا يعين من الناحية التفاعلية المبادرة والمثابرة والقدرة على الاستمرار في العمل والقدرة على المواجهة حتى المباشرة لتيار من المشاكل الباعثة على الاحباط . اذ يضعف الكثيرون عندما تمضى الأمور على نحو خاطيء ، ويفشل كثيرون في الاستمرار اذا ما وقعت ازمات غير متوقعة او مرتقبة . ان المدير الذى يتمتع بقدر كبير من طاقات التفاعل والذى يستطيع ان يستمر في الاقناع واعادة التقييم وفي شرح الاوامر الجديدة ، هو الذى يرجح ان ينجح في التنفيذ .

وتتم العملية تدريجيا ، وتتضمن اعمالا ارتجالية و « ترتيب الأوراق الخاصة » وفيما يلى وصف لمدير عالج هذه العملية بطريقة متميزة :  
حيثما تنشأ الحاجة الى اتخاذ قرار هام ، فان فيل يقضى قدرا كبيرا من الوقت فى جس نبض مديريه . وعندما يبدو الأمر وكأن اختيارا ما أصبح وشيكاً ، فانه يرى كل شخص يحتمل أن يمسه ويحاول ان يكسب التأييد لرأيه بصورة محمومة . ذلك انه لا يريد اى مفاجآت اذا كانت ستعقد اجتماعات . وبقيامه بواجبه المدرسى واقناعه لهم واحدا بعد الآخر ، قبل اتخاذ اى قرار رسمى ، فانه يتجنب اى تحالفات ضده مما ييسر له بعد ذلك الاقناع برأيه . لكنه لا يستطيع فى فترات متباعدة ان ينجح فى تحقيق غرضه . ونظرا الى انه من المطلاع القديمة وله دائرة كبيرة من المريدين واعتاد على ان يكون له طريقه ، فإنه لا يستسلم . وحينئذ فسيكون باعثا على المتعة ان ترى دهاء فيل . اذ يأخذ مرؤوسه الى مكتبة ويدعه يسفه « حركته المجنونة الجديدة » وبعد ذلك يسيطر على المناقشة . وفى تلك الوقت يصبح المرؤوس عادة على استعداد لأن يهدأ ، بعد أن عبر عما فى صدره ويجد من يستمع اليه .

ويحول فيل المناقشة تدريجيا الى بعض المشاكل التى لم تحل والتى يتصدى لها مرؤوسه ، الى شىء ما يتعين عليه عمله ويمكن

مؤاخذته عليه . والواقع انك قبل ان تعرف المشكلة ، فان من يعارضك سيدعى انها تستغرق منه وقتا كبيرا في حين تنتهى الأمور الأخرى .

ان قيل يعرف ان هذه القرارات تستغرق اسابيع من العمل لاتخاذها ، ولا تتم في ساعة أو ساعتين .

### حل المشكلات والعصاب :

كما وصفنا متطلبات الشخصية اللازمة لحل المشكلات ، فانه من الواضح ان المديرين الذين يتعين عليهم القيام بدور القيادة يواجهون اجهادا . والمقولات التى نوردها هنا نزجج لما عرضناه من قبل . فالواقع ان المديرين هم بمثابة « عوامل لمواجهة الطوارئ » اذ يتعين عليهم مواجهة المشاكل غير المتوقعة وغير المنتظرة . وكما رأينا في مناقشتنا للرقابة والعلاقات الافقية على حد سواء فانه لا يمكن ان ينجز كل شيء على نحو سليم . ومن المحتم ان القرارات تعكس المفاضلة والرغبة في التضحية بشيء ما من أجل الحصول على شيء آخر اكبر . وهكذا فان المديرين عرضة للانتقاد على الدوام ، سواء للاتهام من الداخل أو النقد من الخارج بالاضافة الى ان المديرين يمكن على الدوام ان يكونوا ناقدين بدرجة كبيرة للأخرين للنظرراء أو للمرؤوسين . ويتعين عليهم ان يقوموا بعملية مفاضلة وكل منهم يفعل ذلك من نقطة تفضيل معينة وبأهداف وقيم مختلفة على نحو طفيف - في بعض يختلف كثيرا - عن اهداف وقيم اى مدير معين . ويصبح من الأهمية بمكان كبير معرفة كيف يتكيف المديرون مع عالم عدم الكمال هذا العالم الذى تزيد فيه الأشياء التى يتعين عملها عن الوقت المتاح لذلك ، وتفوق فيه المتطلبات امكانيات الوفاء بها . ويعانى أولئك الذين لن يصبحوا أبدا قادة من سمة عصابية أو أخرى تحرف عملية حل المشاكل .

### الاستحواذى - المكره :

من أبرز التناقضات التى تواجهها عند تحديد الطاقات الادارية ان سمات الشخصية التى تبدو واعدة الى أقصى حد قد تعنى أيضا التجرد

من المؤهلات اللازمة . والمعتاد ان يحبذ أولئك الذين يختارون مديري المستقبل للمناصب الجديدة أو للترقية ، الأكثر المعية : الدرجات العليا ، التقارير المسببة والجيدة العرض ، المشروعات التي عولجت على نحو مكتمل . وغالبا ما يكون الاشخاص الأكثر نجاحا في هذا النمط من الانجاز استحواذيين - مكرهين عند تنفيذ قرار ما . ذلك انهم مدفوعون للانجاز والاكمال . انهم المهنيون المثاليون : يضعون دائما معايير أعلى لأنفسهم ، ويعملون بجد ، ويعون مرتبتهم ، ويتمتعون بعقلية تنحو نحو الكمال ، وفي حين انهم مسائون تماما للمستقبل المهني ، فان قواهم قد تتصادم مع الاداء الإداري<sup>(٢٥)</sup> .

ان بدء اليوم ببرنامج وجدول محدد ، والامتناع من أى انحراف عما كان مخططا ، واعتبار أى فشل في بلوغ الانجازات المخططة لليوم امرا لا يمكن احتماله ، كل هذا طريق مؤكد للاصابة بالقرحة . كما أن مثل هذا الجمود مسئول ايضا عن انفجار المديرين في الرؤوسيين والزملاء الذين يتضح انهم عرقلوا هذه الانجازات بالسنة حداد كما لو أنهم أصيبوا بنوبة سعار من جراء تباطؤ الجدول . ولا ريب ان المديرين الكفاء يحترمون ويراعون متطلبات الوقت ، لكنهم يعرفون ايضا وعلى نحو واقعي ان طوارئ ما ستحدث ، وان غير المتوقع محتمل الوقوع ، وان هذا ما جاء المديرين من اجله أساسا .

ان الحسم المعقول وتوجيه العمل امران ضروريان . ان المديرين الناجحين ليسوا أولئك الذين يتمسكون بقوة واصرار بالبدايل المتوازنة على نحو مفرط في بقتهم ويتجنبون على استحياء الاختبارات المحفوفة بالمخاطر . وكما رأينا بالنسبة لمديري المشروع ، فانه يجيء وقت يتعين عليهم فيه قفل باب النقاش وفرض الاختيار والحفاظ على القوة الدافعة لتدفق العمل . لكن هناك فرقا بين الاكراه العصابي للانتهاء من كل المهام التي خططت لليوم ابتداء في نفس ذلك الموعد - بغض النظر عن المشاكل والعقبات الجديدة التي ظهرت والتي يتعين مواجهتها من خلال اشخاص آخرين - وبين الاعتراف بأن الوقت مهم وان الاختيار يتعين اجراؤه . ان يوم المدير العادي لا يمكن تخطيه مثل

---

(٢٥) انظر وانيو سوجانين وديونا لدهسون ، «مواجهة الاجهاد وسلوك العمل الاماني» ، مجلة اطلانطا الاقتصادية ، مارس / ابريل ١٩٧٧ ، ص ٤ - ٩ .

يوم المهني - بتحديد عدد معين من التجارب يتعين اتمامها وقدر معين من المعلومات يتعين جمعه وتحليله . لكن سرعة العمل يمكن الحفاظ عليها بالضبط والتدخل ، ومع ذلك فان هذا يتطلب قدرا كبيرا من التفاعل الانساني .

ومن ثم فان المديرين « المنفعين المتعجلين » سيفتقرون الى الصبر ولن يكونوا قادرين على العمل من خلال مناطق التداخل التنظيمي المتعددة . ولكونهم غير صبورين فانهم سيهملون اخطار شخص ما منهم ، وسيعزفون عن المداينة والاقناع ، وسيجدون ان التفويض صعب عندما يتطلب شرحا وتدريباً وتعليماً دقيقاً وينتهون الى الرقابة الى فترات متقاربة ويخلقون مستويات غير ضرورية لها ويراجعون ويوازنون كثيراً بسبب عدم صبرهم وتعجلهم . وفي المدى القصير ، سيبدو انهم يحققون أشياء بسبب اصرارهم على الاداء المباشر ، لكن لن يكون هناك تنظيم يدعم تطلعهم الاحادي التفكير .

**القوة مقابل الموافقة :** في الوقت نفسه لا يستطيع المديرون ان يتوقعوا ان يكونوا محبوبين . اذ ستكون هناك حاجة الى الضبط والربط ورفض مطالب وفرض قيود على الناس والمديرون المتلهفون على ان يكونوا مقبولين من الرؤوسيين ، والذين يخافون الكراهية والصدام كثيراً ، لن يكونوا أكفاء في العالم التنظيمي المليء بالأهداف والمصالح المتناقضة والمتصارعة . وتشير الدراسات الاولى للمنظمين الى ان هذه الأنماط من القادة يتعين عليهم على اقل تقدير ان يكونوا راغبين في أن « يتركوا هدفهم هذا » (ونقول ان هؤلاء ليسوا هم وحدهم الذين يتعين عليهم أن يفعلوا ذلك ) . وذلك أن المديرين الذين يفرطون في الاعتماد على العلاقات الاجتماعية المؤيدة والثابتة - وهي ليست فقط علاقات أبوية وانما أيضا علاقات زمالة - سيكونون أقل رغبة في الترقية ، وفي التحرك ، وفي المخاطرة باكتساب العداء بالقيام باختيارات لا تحظى بالشعبية<sup>(٢٦)</sup> .

---

(٢٦) تقى كارين هورنى في كتابه « الشخصية العصابية في عصرنا » ، نورتون ، نيويورك ، ١٩٢٧ ، على نحو دقيق أهمية الحاجة الى الموافقة .



وكما يوضح دافيد ماكلياند فان المديرين الناجحين يرغبون في السلطة ، فهم يعترفون بالحاجة الى السلطة لانجاز اهدافهم التنظيمية<sup>(٢٧)</sup> . انهم يعترفون بالحاجة الى ذلك من أجل حسن تدبير التنظيم المسهب المطلب والصعب المأخذ عادة . لكن هذه القوة ليست بمعنى التعظيم الشخصي . فكما لاحظنا سرعان ما يشعر الرؤوسون بالقادة الذين يسعون الى استخدام السلطة لكسب شخصي ويستأثرون منهم ، ويعتقدون انهم مقفرون بأنفسهم لا يمكن التعامل معهم وانهم «تواقون الى الكسب» .

وسيدرك القارئ بسرعة أن هناك استثناءات فيما قلناه : فهناك القادة المعتدون بأنفسهم المتحجرة قلوبهم الذين تطلعوا للسلطة وظفروا بها ، وادخلوا زخارف امبراطورية على مكاتبهم ، وأرهبوا الرؤوسين ووضعوهم في مكانة مهينة ، ومع ذلك حققوا أشياء عظيمة . هناك عدد كبير للغاية من مثل هؤلاء القادة في التاريخ ممن لا أحد لانفاعهم الى السطوة الشخصية . ومثل هذه الاستراتيجيات قد تكون ناجحة ، لكن احتمال نجاحها قليل في التنظيم الحديث الواسع بمافيه من مهنين متخصصين في مواقعهم ، وفي ضوء الحاجة الى قدر كبير من الخبرة الفنية والتنسيق المتناغم بدقة . وكثيرا ما نرى مثل هؤلاء القادة في الساحة السياسية وفي المنظمات التي أصبحت يأسسة بسبب الفشل في الماضي . بالطبع ان الاستحياء من الالتزام ( الحسم ) يمكن أن يكون مميتا بالنسبة لمعظم المنظمات . اذ سرعان ما يشعر الرؤوسون والزملاء بهؤلاء الذين « يرتعبون » خوفا من مضايقة اى مجموعة ومن ارتكاب خطأ مكلف يمكن ان يعزى اليهم ( عندما تحقق النتائج ) . لكن التنفيذ يتضمن ايضا التغلب على الاعتراضات الواضحة من قبل الذين يقولون انهم « لن يستطيعوا » أو ربما « لن يستطيعوا حتى الشهر القادم » .

**التاكيدية مقابل العدوانية :** أصبح المديرين يتعرضون على نحو متزايد لتدريب التاكيدية لخلق الثقة في قدرتهم « على امتلاك ناصية

---

(٢٧) دافيد ماكلياند ، « وجهها السلطة » ، صحيفة الشؤون الدولية ، مجلد ٢٤ ، عدد ١ ، ١٩٧٠ ، ص ٣١ - ٣٦ .

الأمور» في العلاقات مع الآخرين . ولسوء الحظ فهناك عادة اتجاه للخلط بين التأكيدية وبين العدوانية ، خاصة في المواقف الادارية . فالمديرون العدوانيون يواجهون الاحباط الناجم عن عدم تعاون الآخرين « بأن ينسفوا الكومة التي جمعوها ، واطهار العداء واعلان الآخرين جائرين ، غير أوفياء ، كسولين ، وانهم غير صالحين بطريقة ما . ويكون التركيز على الدوافع الانانية للآخرين وعلى ما يتعين عليهم اذا ما أرادوا أن يكونوا مخلصين ظرفاء(٢٨) .

وهكذا فعندما يقشل الآخرون في التعاون في تنفيذ برنامج جديد ، يقال لهم أشياء مثل :

إذا كنت حقا تريد هذه الوظيفة أو تؤمن بما تفعله ، فعليك ألا تكون معارضا على هذا النحو .

قبل كل شيء لقد فعلت الكثير من اجلك ، فهل تريد ان تتخلى عني عندما احتاج اليك بشدة ؟

وعلى النقيض من ذلك فان التعزيز ليس اتجاها شخصيا او انتقاديا أو مسفها للدوافع ، وانما هو اتجاه للمثابرة على نحو واضح . ولنتذكر حالة مدير البرمجة الذي أراد أن ينتقل الى التسويق ورفض طلبه أولا ( انظر الباب السابع ) . لقد أراد أن يحصل على الوظيفة بأن عرض بثبات الطرق التي يمكن بها بلوغ هدفه بواسطة شخص آخر :

سيتعين عليكم ان تدفعوا أجرى ، لكننى سأحاول ان ارتب الامر بحيث استمر على قائمة حساب ميزانية العاملين بقسم البرمجة . ليكن التعيين مؤقتا وسنرى كيف تيسر الامور بعد ستة أشهر .

يمكن ان اعمل كضابط اتصال بين التسويق والبرمجة الامر الذي سيحسن نوعية الخدمة التي تحصلون عليها منهم .

بعبارة أخرى ، فان مدير البرمجة بدلا من أن يدعى ان عدم اتمام النقل سيعتبر « تفرقة » و « أمرا جائرا » أو أنه يبين على نحو ما أن مدير التسويق دوافعه ضعيفة أولديه أوجه قصور أخرى ، اوضح ان النقل يمكن ان يتم بالحد الأدنى من التكلفة والجلية والضجيج ، وحدد

---

(٢٨) من وجهة نظر التحليل التعاملى ، فإنه يقوم بدور الاب المؤنب .

الخطوات التى يتعين على الشخص الآخر أن يتخذها .

## استخدام « الأولاد الأشداء »

تخطط المنظمات المتعثرة كثيرا بين العدوانية والتأكيدية . وفى هذه المنظمات يكون الثمن المترتب على وجود قيادة غير صالحة عاليا للغاية .

ويعين المديرون الذين يوصفون بأنهم « أولاد أشداء » لعلاج الشركات العليلة . ففى بعض الأحيان يجدى تعيين شخصية قسوية لاتخاذ القرار الصعب واجراء الجراحة العسيرة للتخلص من كل ما لاخير فيه ومن التكاليف المرتفعة والبلادة ، حيث لم تكن الادارة حاسمة فى الماضى .

ان منظمات كثيرة تستأجر مديرا صارم الكلام وليس صارم التفكير ويمكن أن تكون النتيجة كارثة . ذلك ان صارمى الكلام فحسب عادة لهم سمات مدمرة واضحة للغاية .

١ - انهم يحبون استخدام لغة غليظة قاسية ( غالبا فحش يثير الاشمئزاز ) . لكن هذه الغلظة تتجه غالبا إلى الخارج ، الى أهداف ليست وثيقة الصلة بالموضوع ( كم هى فاسدة هذه النقاسبات ، كسل الجيل الجديد ، عجز الحكومة ) . انهم يحبون سماع رجع صوتهم . وقد فازوا جزئيا عن طريق القاء خطب مقنعة عن الأخطاء التى يرتكبها الأشخاص الآخرون .

٢ - وهم عادة يحيطون انفسهم بالامعات . ويخافون ان يقترب الأشخاص الأقوياء منهم ويعتمدون على المحاسيب .

٣ - والأمر الأكثر تدميرا هو انهم يحبون المواجهة « واطلاق القذائف » لما يوفره ذلك من نشوة المخاطرة والشعور بالسلطة . ومعظم العالم عندهم عبارة عن « عدو » لابد من قهره .

وتجعل هذه الاتجاهات منظماتهم فى حالة اضطراب عظيم . فالحضايا الصغيرة تتصاعد لتصبح مواجهات كبيرة لأنهم يعتبرون الحلول الوسط والمساومة ضعفا . ويخلقون بسبب قلة تحملهم للأخذ والعطاء البناء ، جوا من الغضب وعدم الثقة يدمر الايمان بهم وبالتنظيم .

وفي الحالات المتطرفة ، فإن المواجهات التي يخلقونها تمنع التسويات الودية . والواقع ان كثيرين منهم ساديين غير مطمئنين وغير سعداء من الناحية الشخصية يحصلون على الاشباع والرضا من اذلال وتحقير كل شخص يبدو لهم ضعيفا .

وعلى النقيض من هؤلاء المديرين الواثقين من أنفسهم الاقوياء الارادة الراغبين والقادرين على اتخاذ مواقف متحدية يكون البعض فيها حتما هم الخاسرون . لكن هؤلاء المديرين يحبون حل المشكلات وتطوير تنظيم للاداء على نحو هين يسير ، وهم ينقلون عادة احساسا بالثقة الى معظم زملائهم . وهم يستخدمون الصدام والمواجهة كملجأ أخير ، وليس كأسلوب مفضل .

ان الادارة تحتاج فعلا الى مديرين راغبين في المخاطرة بأن يكونوا غير محبوبين ، ويستطيعون ان يختاروا من بين بدائل غير سارة ، وأن « يتصدوا للرصاص » ان مديرين كثيرين يجعلون القبول الاجتماعي وتجنب المخاطرة قبل رفاهية المنظمة ويسميئون فهم السلطة . ان المنظمات تخاطر بأن تقع في عداوة مرضية ، يثيرها قائد حاسم متشدد العقلية . ان هؤلاء الأشخاص قد يبدوون في خير صورة ويتركون انطبعا رائعا ، وهم عظماء في التعامل مع الرؤساء ( بما فيهم مجلس الادارة الذي يعتبرهم منقذين ) . لكنهم يمكن أن يدمروا العمل نفسه الذين يدعون انهم ينقونونه .

### أنماط كارين هورنى

منذ عدة سنوات لخصت عالمة نفس بارزة ما قلناه في مخطط قوى مفهم للغاية<sup>(٢٩)</sup> .

فقد لاحظت كارين هورنى أن بعض الناس يميلون إلى معالجة كل علاقاتهم بطريقة صارمة ، في حين أن الناس الأسوياء إلى حد ما قادرون على موازنة معالجتهم مع متطلبات الموقف . ووصفت ثلاثة أنماط يرون عالمهم على نحو متباين للغاية .

---

(٢٩) تنبأ مؤلفها أيضا بكثير من النتائج التي توصل اليها تافيد ماكلياند بعد ذلك بـ ٢٥ عاما عندما تحدث عن الحاجة الى السلطة والموافقة . انظر كارين هورنى تناقضاتنا الداخلية : نظرية بناء عن العصب ، نورتن ، نيويورك ، ١٩٤٥ .

**التحرك ضد :** ان المصابين بهذه الاعراض ، مثلهم مثل «الأولاد الأشداء» وبعض المديرين الأكثر تعطشاً للسلطة الذين وصفناهم من قبل ، يرون العالم مكوناً من اعداء يتعين قهرهم قبل أن يضطروك إلى الخضوع . وفي رأيهم أن الهجوم المستمر والعراك المستمر والنقد ، خير وسيلة للدفاع . ويمكن أن نرى هذا عندما يقدم الآخرون تنازلات أو يحاولون تهدئة الخصوم ويسعون إلى كسب موافقتهم . ومثل هذه الاعراض تعكس ضعفاً .

**التحرك نحو :** يسعى هؤلاء الأفراد للحصول على الموافقة ، وتعتبر العلاقات الطيبة والتوافقية هدفاً مستمراً لهم . انهم يريدون ارضاء الآخرين ليقدرونها ، ويؤمنون بأن الآخرين سيحبونهم .

**التحرك بعيداً :** يسعى مثل هؤلاء المديرين إلى تقليل وقوعهم في ورطات إلى أدنى حد بتجنب العلاقات المؤيدة والمناوئة على حد سواء . وهم يخافون كلا من السيطرة والتعاطف على حد سواء ، مع احساسهم بالتفوق نوعاً ما ، والعزلة هي مثلهم الأعلى .

ويتيح العالم الإداري للأنماط الثلاثة جميعها أن تجد تعبيراً عن احتياجاتها بسبب تناقضها وابهامها . فالشخص الآخر ، هو جزئياً شخص مخطئ وغير مقدر ويحتاج إلى «خطب وده» على الدوام .

## سنن المدير والأداء

تناقش ادارات كثيرة العلاقة بين سنن المدير وبين أدائه . وفي السنوات الأخيرة بدأ الميزان يميل نحو المديرين الشبان : فالإدارة بواسطة الحاصلين على درجات الماجستير في الإدارة حديثاً راجت سريعاً لأعلى خط التنظيم . وشهدت الشركات تقاعداً مبكراً طوعاً أو كرهاً وتشير قصة للنويويورك تايمز إلى اتجاه مناقض : هو التفضيل المتزايد للمديرين الأكبر سناً والأكثر نضجاً وخبرة وتمرساً والذين يكفلون حكماً أفضل يلائم بيئة الأعمال الصعبة والغريبة الأطوار . والنتيجة المتضمنة في هذا هي أن المديرين الشبان الأكثر عدداً ، هم الأفضل في العالم الاقتصادي الأبسط وفي ظل التوسع اليسير والمنتظم (٣٠) .



فما هو الصواب؟ لقد لاحظ علماء النفس طويلا الاختلافات الواضحة بين المدير الشاب الأكثر حماسا ونشاطا بل والأكثر عنادا، وبين الأكبر سنا والأكثر تأنبا وحرصا. لكن تبصرا أكثر بحقيقة الموضوع ينبع من الأعمال الأخيرة حول ما سمي تطور الراشد (على النقيض من تطور الطفل) وحول ما سمي ازِمات منتصف العمر على نحو خاص.

وفي حين أن ذلك ما يزال أمرا خلّافيا نوعا ما، فإن كثيرين من علماء الاجتماع يؤمنون بأن الناس يمرون في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات بنوع ما من الازِمات، أو بتعبير أدق، بفترة من إعادة التقييم الشخصي. فحتى ذلك الحين يكونون مدفوعين بالأهداف والتطلعات التي حددت في مرحلة المراهقة عادة. وحين يكتشفون أن الحياة أكثر تعقيدا مما توقعوه، وأن مستقبلهم المهني وبخولهم لم تحقق لهم سعادة لا يخبو وميضها وقدرة لانهاية لها على التحكم في رغباتهم، وأن الحياة محدودة، فإنهم يشعرون بالحاجة إلى إعادة التفكير في أهدافهم وأساليب حياتهم<sup>(٣١)</sup>.

وبالنسبة لقلّة فإن النتائج يمكن أن تكون جارحة بل صدمة. ويتوقف البعض عن المشاركة، ويغيرون الوظيفة و (أو) الزوجة أو يبحثون عن «محاولة كبيرة أخيرة أو عالم أبسط» (أكثر وضوحا في الواقع). ومع ذلك، فالكثرة ترى أن هناك حلا بناء لهذه التوترات. وفي هذا يمكن تبين منافع الإدارة.

وفي هذه المرحلة يصبح مديرون كثيرون أقل تعجلا، أقل تركيزا على ذواتهم وتلهفا على التعظيم الشخصي. وكلما زاد سلامهم مع أنفسهم وكانوا أكثر واقعية فيما يتعلق بالعالم واشباعاته، استطاعوا أن يصبحوا أحسن تفكيراً ومراعاة على نحو واسع لحاجات الآخرين، سواء المؤسسات أو الزملاء. ومن المحتمل أن تبدو الإدارة العليا مستفيدة بصفة خاصة من وجود مديرين ليس فقط لديهم افقاً للرؤية قائما على الخبرة الكبيرة والنضج الفكري، لكنهم أيضا متحررون من الحاجة إلى تحقيق مكاسب شخصية كبيرة والتسلق على أكتاف كل من حولهم. إن مثل هؤلاء المديرين المتمرسين يستطيعون أداء مهمة الإدارة العليا المتعلقة بتيسير تطوير الآخرين وكذلك تطوير التنظيم.

(٣١) دانييل ليفنسون، فصول حياة الإنسان، كنوبف، نيويورك، ١٩٧٨.

والأرجح أن الآخرين يؤمنون بأنهم قادة حقيقيون ، ومخلصون وغير أنانيين عند الاختيار بين كسبهم الشخصى وتقدم الشركة . وتوضح دراسات أخرى أن المديرات ، مثل نظرائهن من الرجال ، يشعرن بحرية أكثر « في منتصف العمر » ليسمن فوق القوالب الضيقة للأنوثة والذكورة . فقد شعرت كثيرات منهن من قبل بالضغط عليهن ليتوافقن مع بيئة ذكورية . أما الآن فهن يستطعن تبني دورا أكثر دعما وأقل تنافسا وأكثر انوثة . وهن يستطعن أن يزدن التفويض على نحو أكثر فاعلية وإن ييسرن تطور مرؤوسيهن . (٣٢)

وحيث تتطلب المنظمة مديرين مندفعين اندفاعا قويا ومتيقظين على الدوام ويستطيعون أن يحرزوا نجاحات في المفاوضات المتشعبة والمبادلات التى تتم كل يوم ، ولا يتعبون أبدا من الاقناع والنصح والتصدى للمشاكل المعقدة التى تضم عشرات الاطراف ، فمن المرجح أن يكون المديرين الشبان نسبيا هم الانسب وهم الأهم . وهكذا فإن شركة « تكساس انسترومنت » تشترط أن يتقاعد نائب الرئيس فيها فى سن ٥٥ ، لكن المدير العام ومجلس الادارة يمكن أن يبقى بعد هذا السن .

### استنتاجات

أصبح معظم خبراء السلوك الانسانى حذرين من محاولة ربط سمات الشخصية بأداء المدير ، لأسباب قوية . والواقع أن اختبار الشخصية المعتاد المستخدم كأداة للاختيار لم يكن أبدا جيدا جدا ، وكان يتضمن عادة احكاما مسبقة بل مضللة .

لكن هذا لا يعنى أن يتعين علينا أن نرفض كل اعتبار لاختلافات الشخصية بوصفها منبئة بالنجاح الادارى . فإن ذلك سيكون عبثا ، فمن الواضح أن الشخصية تلعب دورا حاسما فى تحديد كيف ستؤدى وظيفة المدير حيث أن الوظيفة تتضمن كثيرا من المعاملات مع الناس التى تحتاج الى التصرف والاختيار . ذلك أن الوظيفة ليست مقيدة على نحو محكم بآلة أو بجدول أو بأسلوب عمل ، والواقع أن الوظيفة تصبح

---

(٣٢) مارجريت هينج وإن جارد ، المرأة الادارية ، دويلداى ، جاردن سيتى ، نيويورك ، ١٩٧٧ .

انعكاسا لشخصية المدير الذى يشغل هذه الوظيفة المحددة . ان وصف الوظيفة امر ثانوى الى حد ما . فالمديرون العدوانيون المهرة يضربون اليهم وظائف وسلطات جديدة ، والمديرون السلبيون يسمحون بضمور مناصبهم .

ومن الناحية التاريخية يتجسم الخلل من أن معظم عمليات تقييم الشخصية قد ركزت أما على الدوافع الداخلية أو الدرجة التى يشبه بها المدير المقترح المرضى العقليين في بروتوكولات الاختبار . وقد حاولنا في هذا الباب ان نبعد عن الدوافع الذاتية بدرجة عالية وعن قضايا الصحة العقلية كما أن معالجاتنا العديدة لتقييم الشخصية وقدرات حل المشكلات قد ركزت على السلوك الموضوعى اثناء اداء الوظيفة والقابل للملاحظة كما نأمل . وكانت هذه المعالجات انواعا يستطيع المديرون ان يستخدمونها بأنفسهم في تقييم امكانيات ترقية مسؤوليهم بل وحتى في التقييم الذاتى . ولا يحتاج المرء الى أن يستدعى محلا نفسانيا أو عالما نفسانيا ليرى الخلافات الواضحة في كيفية معالجة الناس لوظائفهم ولعلاقاتهم الانسانية . ذلك ان هذه الفوارق تكون عادة واضحة للغاية ، قابلة للتنبؤ بها ومتكررة ، ويتعين فقط تعلم كيف ننظر اليها .

# المحتويات

## الصفحة

٣	..... مقدمة
٧	..... الباب الأول : العالم الإداري : التوقع والواقع
٩	..... الإدارة : لماذا هي يمثل هذه الصعوبة
	..... انهم لا يفصحون لك أبدا كيف كان ذلك
	..... ما الذي يتعين على المدير الكفاء أن يفعله
	..... كيف دلالة العملية
١٥	..... البلاغة في مواجهة الواقع
	..... المدير المحترف / جانبية الخبرة في اتخاذ القرارات
١٩	..... عالم النظم
	..... التناقضات / الإدارة هل هي عمل أو تشوش كامل /
	..... ماذا يقول المديرون عن عملهم / العلاقات جوهر العمل الإداري /
	..... مراجعة التوقعات : بداية المعرفة
٣٢	..... استنتاجات
٣٧	..... الباب الثاني : نظرة عامة للعمل الإداري
٣٨	..... منطق العمل الإداري
	..... دور المدير
٤٣	..... الباب الثالث : تأكيد السلطة
٤٤	..... فهم القيادة البدائية المهارات الأساسية
	..... معالجة الأحداث الزوجية المتقابلة / معالجة مجموعة الأحداث
٥٠	..... اضمفاء المشروعية على الدور القيادي
	..... القدرة الجدارة بالثقة / تمثيل الرؤوسين وحمايتهم /
	..... التعميد / البعد الاجتماعي / عزل المبادرات المنافسة
	..... الأخرى / المثابرة / الممارسة / القوة الدافعة .
٥٨	..... معالجة المواجهة : التصدي لعدم التجاوب
	..... الموهبة الذاتية : هبة الروح القدس / الاقناع البناء /
	..... أساليب الاقناع القائمة على التصور الذهني العقلي / تلخيص
	..... عناصر السلوك الاقناعي .
٦٩	..... ملاحظة نقدية موجهة لاسلوهيرزبرج ....
	..... الحوافز والحث
٧١	..... استنتاجات
٧٣	..... الباب الرابع : خلق الالتزام والحفز

٧٤	تشكيل توقعات المكافأة
	معنى العدالة / المدير
٧٦	الأمن والاحترام
	الاعراب عن الانصاف / نموذج كارلون
٨٠	استخدام التفاعل في الحفز
	حساب التفاعلات / التوافق / مشاهدة المديرين الناجحين
٨٨	استنتاجات
	الباب الخامس : تكامل الوظائف الادارية : معالجة العلاقات
٩١	الافقية
٩٢	لماذا تتعدد العلاقات الافقية
	حل مشكلة ادارية
٩٦	لماذا تتسم العلاقات الافقية بالصعوبة ؟
	الاتصالات داخل المجموعة مقارنة بالاتصالات بين المجموعات /
	عدم الانتظام / الاهداف مع الروتين والاهداف الفرعية /
	الاعداد الكبيرة المعنية / توازن غير مستقر / التكرار لا الغموض
	التفاوض والاستهواء / تيار مضطرب من الانوار الادارية
	الجديدة .
١٠٤	كيف تدار العلاقات الافقية الجديدة
	علاقات الشباب العمل / علاقات الخدمة / العلاقات الاستشارية
	/ علاقات المراجعة / علاقات الاقرار / علاقات الاتصال .
١١١	تقييم اجمالي الوظيفة
١١٤	استنتاجات
١١٩	الباب السادس : اكتساب القوة في اى منظمة
١٢٠	ما هي القوة ؟
١٢١	الحصول على القوة بتجنب جعل العمل روتينيا
	الرؤية الواضحة والمهارات الحاسمة / اكتساب الرؤية الواضحة
١٢٦	تغيير مكان ادارتك
	استراتيجيات لزيادة المكانة / الدفاع / ممارسة السلطة غير
	المشروعة .
١٣٠	الصراع على القوة بين الجماعات
	اضفاء طابع الاحتراف على عملية الشراء / اختفاء طابع الاحتراف
	على تصميم العبوة .
١٤٠	القوة تولد القوة : استنتاجات
١٤٣	الباب السابع : تشغيل التسلسل الهرمي



١٤٤ .....	الوقوف في الوسط
	صيانة الحدود / اغراء الرئيس
١٥٢ .....	الخروج من المآزق
	تدبير مآزق / رفض التحكيم
١٥٥ .....	التخطي إلى أسفل
١٥٦ .....	استنتاجات
١٥٧ .....	الباب الثامن : تصميم رقابة عملية صحيحة
	استخدامات الرقابة
	اشكال الرقابة
	مشاكل معتادة
١٥٩ .....	رقابة المستوى الأدنى لالزام المرفوسين وحفزهم
	التدعيم الايجابي لكل عنصر بالوظيفة / ما يعتبر قواعد / الاهداف
	الحافزة / الاستخدام الفعال للاهداف .
١٧٥ .....	رقابة المستوى الاوسط
	وصف الوظيفة بمصطلحات النظم / قياس التناوب / المبادرة في
	التكيف / استخدام التفويض وقرارات الترقية / لماذا رقابة النظم .
١٨٤ .....	رقابة المستوى الاعلى
١٨٦ .....	استنتاجات
١٨٧ .....	الباب التاسع : تحدى ادخال التغيير
١٨٨ .....	التدخلات
١٨٩ .....	العمل الخاص بإعادة تشكيل الهيكل
	استخدام المشاركة في سبيل التغيير / المديرون باعتبارهم
	عاملا يحقق التغييرات التي يريدونها
١٩٨ .....	عمليات إعادة التنظيم الكبيرة
	اعراض الحاجة إلى اصلاح هيكل
٢٠٠ .....	معالجة التغيير التنظيمي الكبير
	اساطير التغيير / وضع التنفيذ في منظوره
٢١٦ .....	تيسير التغيير
	كل مدير هو مدير المشروع
٢٢١ .....	اساليب التغيير التي تستخدمها إدارة المشروع
	حالة جهاز الغاز الذي لا يمكن تشغيله / الفرص غير المتوقعة
٢٢٨ .....	استنتاجات
	الباب العاشر : مهارات مدير المشروع
٢٣٢ .....	لماذا تستخدم المشروعات

٢٣٧	.....	تيسير التغيير / دور المشروع / بدء المشروع .
٢٣٧	.....	سلوك الحفاظ على الوقت
		التناقض على الادارة التقليدية .
٢٤٠	.....	المهارات السلوكية
		المساومة / التدريب الخصوصي / المواجهات / التدخل والمشاركة /
		الطريق غير المباشر مقارنة بالاوامر /
		الانتظار / تقديم المساعدة / استخدام الاجتماعات / جماعات
		مختلفة للمساعدات المختلفة / التنسيق الفني .
٢٤٩	.....	مدير المنتج والعلاقات التجارية
٢٥١	.....	الاتجاه نحو ادارة المصفوفة
٢٥٢	.....	استنتاجات
٢٥٧	.....	الباب الحادي عشر : هل هناك شخصية ادارية
٢٥٨	.....	القيم الثقافية أم الفوارق الفربية
٢٦٠	.....	مستوى التطور المعرفي
		التشدد والافراط في البساطة : توقع الاتساق والوحدة /
		الخصم : انه عالم تاكل فيه الكلاب الكلاب / الاتجاه نحو التفوق
		في المبيعات / الحلول الوسط / التكامل على نحو خلاق .
٢٦٩	.....	الاتجاه بالنسبة للوقت
		أنماط التفكير / أنماط الاحساس / أنماط الحس / أنماط
		الشعور / فرق الادارة العليا .
٢٧٥	.....	الاختلافات التفاعلية بين المديرين
		التناقضات في الطاقة التفاعلية مهارات تفاعلية نوعية .
٢٨٠	.....	قدرات حل المشاكل
		تحديد المشكلة ( أو الفرصة ) الحصول على المعلومات
		التحليل اتخاذ القرارات وتطبيقها تطوير الاجماع في الراى
		حل المشكلات والعصاب
		انماط كارين هورنى .
٢٩٢	.....	سن المدير والاداء
٢٩٥	.....	استنتاجات



رقم الايداع ١٩٨٠/٢٧٧٨

الترقيم الدولي ISBN ٩٧٧-٧٢٩٦-٨٢-٧











## القيادة : حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء .. وكيف يفعلونه ؟ ليونارد ر. سايلس

ما الذى يفعله المديرون الناجحون حقا لحفز مرؤوسيهـم ؟

كيف يحدثون التغيير ويؤثرون على من يشرفون عليهم ،  
ويحافظون على مواردهم وقاعدتهم التنظيمية ويحسنونها ؟

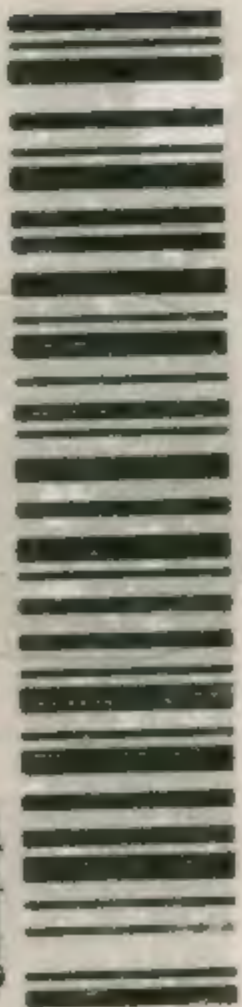
ان ما يتوقع المديرون أن يقوموا به يختلف تماما فى العادة عما يتعين عليهم القيام به فعلا ، اذا أرادوا كسب معركة الأولويات المتصارعة ، والمطالب المتناقضة والسلطة غير المناسبة والوقت غير الكافى . وهذا الكتاب يقدم دليل عمل تطبيقى ، ونظرية للعمل الإدارى جيدة التوثيق وقائمة على أساس من البحوث العملية .

ان كتاب « القيادة » يبرهن على أن العمل الإدارى أكثر اتساما بالتحدى مما يعتقده الكثيرون . وفيه يقدم ليونارد ر. سايلس معالجة عملية واقعية لتناول تشكيلة واسعة ومتنوعة من الوظائف الإدارية .



الثن ٢٥٠ قرشا

Bibliotheca Alexandrina



0683241



مطابع الأعصرام التجارية